



## EVALUACION FINAL

**Nicaragua**

Ventana temática  
Igualdad de género y  
empoderamiento de la mujer

### **Título del Programa:**

De la Retórica a la Realidad: Hacia la Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres a través de la Participación y Prácticas de Género en los Presupuestos Públicos".

Autores: Celso Asensio Flórez (Cefas)  
María Hurtado Cabrera  
Ana María Sánchez Barquero

Agosto | **2012**

# Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los “Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas” del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

*El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.*

## Informe Final

Evaluación del Programa Conjunto F-ODM: ***“De la Retórica a la Realidad: Hacia la Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres a través de la Participación y Prácticas de Género en los Presupuestos Públicos”***

Managua, Nicaragua  
2012

Nombre de la intervención evaluada:

Evaluación Final del Programa ***Conjunto “De la Retórica a la Realidad: Hacia la Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres a través de la Participación y Prácticas de Género en los Presupuestos Públicos”.***

Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe:

- Período de la Evaluación: 8 de marzo al 17 de mayo 2012
- Fecha del informe final: 8 de Agosto 2012

País donde se ha realizado la evaluación:

- Nicaragua

Equipo de Evaluación:

**Celso Asensio Flórez (Cefas)**

**María Hurtado Cabrera**

**Ana María Sánchez Barquero**

## **INDICE**

	Páginas
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>I. ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....</b>	<b>6</b>
<b>II. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y DEL TRABAJO DESARROLLADO...9</b>	
<b>III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>17</b>
1. De la Pertinencia del PCG.....	17
2. De la Eficiencia.....	20
3. De la Eficacia.....	28
4. Buenas prácticas.....	31
5. Condiciones para la Sostenibilidad.....	32
<b>IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>V. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>VI. ACRÓNIMOS.....</b>	<b>41</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

*Ver Anexo en Documento Adjunto con “Matriz Resumen de Apreciaciones y Valoraciones de los Municipios, Asociados Centrales y Agencias”*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En julio del año 2008 El Gobierno de Nicaragua y el Sistema de las Naciones Unidas firmaron el Programa Conjunto de Género de la Retórica a la Realidad “Hacia la Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres a través de la participación y prácticas de Género en los Presupuestos Públicos”, por un periodo de tres años. Con nueve meses de extensión este programa conjunto concluirá el 15 mayo del 2012.

Para alcanzar **cambios estratégicos** se propusieron tres efectos:

1. Fortalecidas las capacidades de las mujeres de los 15 municipios para su empoderamiento y participación plena desde la aplicación de las prácticas de género en el ámbito económico, político y social.
2. Incorporadas prácticas de género en la formulación e implementación de planes de desarrollo municipal y de presupuestos por resultados en 15 municipios del país, e
3. Incorporadas prácticas de género en las políticas y presupuestos nacionales, particularmente en las políticas y presupuestos de los Ministerios de Salud y Trabajo, a fin de garantizar el ejercicio de los derechos humanos en estos ámbitos, la autonomía económica, la restitución de los derechos de las mujeres y la disminución de la violencia de género.

En esta modalidad conjunta como mecanismos de país participaron 9 agencias del Sistema de Naciones Unidas, UNFPA (agencia líder), PNUD, ONUMUJERES (antes UNIFEM) FAO, PMA, UNICEF, UNCDF, OPS y OIT y a nivel de socios Gubernamentales: INIM (Institución líder), MHCP, MINSAL, MITRAB, INIFOM, INIDE, INATEC, MIFIC, MAGFOR, INSS-MIFAN y socios estratégicos: Asamblea Nacional, Gobiernos Regionales y Municipales.

Este Programa contó con recursos del Fondo PNUD-España para el logro de los ODM (F-ODM), cuyo objetivo es promover un desarrollo basado en el aumento de los derechos, las capacidades y las oportunidades individuales y colectivas. Para mejorar la eficacia de la asistencia, todos los programas financiados por el F-ODM aprovechan la fortaleza colectiva de Naciones Unidas, reuniendo a varias de sus agencias para abordar cuestiones interinstitucionales.

Habiéndose completado el período de ejecución del Programa Conjunto de Género, se ha iniciado el proceso de evaluación, con objetivo de “Obtener una valoración externa que permita determinar en qué manera se han alcanzado los resultados previstos que se planificaron en el Programa Conjunto de Género y medir la contribución del logro de los ODM” y seis objetivos específicos relativos al abordaje, resultados y productos, sostenibilidad, eficiencia, efectos positivos en las beneficiarias e instituciones, contribución al ODM3, Declaración París, principios de Accra, y a la reforma de UN, así como a las buenas prácticas desarrolladas.

El presente informe de la evaluación final del Programa Conjunto de Género es un consolidado valorativo resultante del desarrollo de la metodología convenida al iniciarse la consultoría. Básicamente, el trabajo lo llevó a cabo el equipo evaluador con un alto espíritu de colaboración de parte de la Unidad Coordinadora del PCG para facilitar la documentación, concertar las entrevistas y asegurar la movilización. Este proceso se realizó en dos fases metodológicas:

**La evaluación teórica**, que constituyó una aproximación valorativa por medio de fuentes secundarias (informes de avance, evaluaciones, estudios específicos de componentes, sistematizaciones, productos concretos como planes, documentos normativos del programa conjunto, políticas municipales, metodologías, documentos normativos para el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación final de los programas conjuntos, entre otros. Con estos insumos, se esbozó un plan técnico práctico de campo y gabinete, para llevar a cabo la segunda fase, la evaluación práctica y final.

**La evaluación práctica y final** se desarrolló en dos momentos: **El Trabajo de Campo** se desarrolló en un lapso de diez días hábiles comprendidos entre el 29 de marzo al 16 de abril en ocho municipios y en el nivel central. En la gran mayoría de los casos se lograron concretizar las actividades según estaban programadas, encontrándose mucha disposición entre los actores territoriales y centrales para realizar adecuaciones y garantizar la evaluación final. Se realizaron 30 entrevistas a autoridades y funcionarios municipales, 3 funcionarios del Gobierno de la RAAS, 7 grupos focales con beneficiarias directas, 2 talleres con funcionarios, autoridades y beneficiarios directos de 4 municipios, 7 entrevistas a funcionarios de instituciones, entrevista a la Unidad Coordinadora y 7 entrevistas a funcionarios de las agencias.

Sobre la base de diferentes matrices que consolidan cada nivel y fuente de información, se realizó un consolidado general de las respuestas de los municipios, instituciones y agencias en una sola matriz con valoraciones que expresan el consenso de las diferentes respuestas (Ver Anexo en Documento aparte con esta Matriz Resumen). Asimismo, se hizo uso de la información en línea del sistema de monitoreo y evaluación en torno a los resultados del programa conjunto. Sobre esta base, el equipo evaluador realizó sus apreciaciones y valoraciones a los diferentes aspectos del programa conjunto, con lo cual se preparó el informe final.

Las principales conclusiones del informe son las siguientes:

1. Los resultados alcanzados por el PCG generaron una masa crítica de actores en los niveles territoriales y centrales, la cual está empoderada con prácticas de género en diferentes áreas y grados de profundidad, y representa una referencia y una base para desarrollar las transformaciones necesarias de la política de género.
2. Se logró el empoderamiento en los ámbitos personal, familiar y comunitario de 9,595 mujeres mediante la entrega de bienes y servicios.
3. Mejoramiento de condiciones de vida de 9,728 mujeres por la inclusión de sus demandas en los presupuestos municipales.
4. Incorporación de las prácticas de género al Sistema de Planificación Municipal para el Desarrollo Humano (SPMDH), al Presupuesto General de la República y de Mediano Plazo, con medidas institucionales para la sostenibilidad de estos resultados.
5. Con el desarrollo de esta estrategia se han sentado bases para una nueva forma de superar las brechas de género, tanto por sus multisectoriales beneficios y capacidades desarrolladas en las mujeres, y sus positivos efectos en las familias y comunidades, como por los avances en materia de institucionalización de las prácticas de género.
6. La ejecución del programa conjunto fue compleja y difícil, siendo lenta en el primer año; pero logró desarrollar importantes niveles de eficiencia que lo llevaron a ejecutar el cien por ciento de los 8 millones de dólares presupuestados.
7. El PCG también ha dejado valiosos aportes en la vida de las instituciones participantes, reflejados principalmente en metodologías, instrumentos y capacidades desarrolladas

para implementar con prácticas de género sus diferentes actuaciones. También ha venido a modificar el funcionamiento institucional con este enfoque, mediante la creación de unidades y comisiones de género.

8. El PCG hizo una de las mayores contribuciones al SNU para el funcionamiento conjunto de sus agencias, y para el logro de resultados multisectoriales e integrales, lo cual es igualmente asumido desde la perspectiva del Gobierno. Con el desarrollo de esta experiencia el INIM se fortaleció como institución líder para el desarrollo de las prácticas de género.
9. El desarrollo y las experiencias del PCG dejaron valiosas y múltiples buenas prácticas, las cuales vienen a contribuir a los ODM, Declaración de París y principios de Accra, y a la reforma para Una ONU. Estas buenas prácticas también forman parte de las condiciones favorables para la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Algunas de estas buenas prácticas son:
  - a. La coordinación y articulación como modalidad de trabajo conjunta para abordar las prácticas de género en forma multisectorial, dejando alianzas naturales entre instituciones y agencias
  - b. Constitución de una red de promotoras de género, como capacitadoras de capacitadoras municipales, y con funciones de asistencia y acompañamiento sobre la ruta del empoderamiento.
  - c. La aprobación de 8 políticas municipales de género en Jalapa, Somoto, San José de Cusmapa, Tuma La Dalia, Dipilto, Bluefields, Puerto Cabezas y Achuapa. Todas ellas incluyen definiciones de roles y funciones de las instituciones locales.
  - d. Aprobación de Ley 786, reformando la Ley de Municipios (Ley 40), incluyendo prácticas de género en los presupuestos municipales y propuestas relativas al Presupuesto General de la República y el de Mediano Plazo.

**Las Recomendaciones** apuntan a la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y entre los grupos de beneficiarias desarrolladas por el PCG, ampliar los grupos de beneficiarias de bienes y servicios integrados e integrales, y consolidar la modalidad de trabajo conjunto con proyecciones nacionales. Para responder a estas necesidades, estas recomendaciones se agrupan de la siguiente manera:

- a. Para consolidar los resultados alcanzados, asegurando calidad de los procesos de articulación de los bienes y servicios que llegan a los territorios, y calidad conceptual y metodológica en la formación, capacitación y desarrollo de la ruta de empoderamiento entre las beneficiarias.
- b. Para asistir el desarrollo multisectorial e institucional de las políticas municipales de género, y en la formulación conceptual y técnica acompañada de bienes y servicios de calidad a grupos metas.
- c. Para asistir al desarrollo de la política nacional de género, con líneas de aplicación política y legal al régimen presupuestario con prácticas de género, desarrollo del índice de institucionalización de las prácticas de género, y estrategias de promoción y comunicación.

Además, se recomienda la ampliación de la participación y formas de cooperación con otros actores, como organizaciones con experiencia de trabajo con mujeres, y alianzas público-privado. Y el fortalecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación, que actualice la línea de base con los resultados de una evaluación de impacto de los resultado del PCG.

## **I. ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN**

Nicaragua ha mostrado avances importantes en la reducción de la pobreza, cambios positivos en la tendencia del crecimiento económico, y avances en las condiciones para desarrollar una política de equidad de género, la cual se ha acompañado de programas sociales que el Gobierno impulsa para empoderar a las mujeres, tales como: Usura Cero, Hambre Cero y Viviendas para el Pueblo. Sin embargo, el país cuenta todavía con grandes brechas de pobreza y una fuerte presencia del machismo en la sociedad, siendo todavía las mujeres rostros visibles de estas inequidades.

Desde diciembre de 2006, con el establecimiento del Fondo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) por parte del Gobierno español, se incluyó a Nicaragua entre los países participantes para acelerar el progreso de los ODM a través del sistema de Naciones Unidas, mediante el desarrollo de programas conjuntos. Por ello, en julio del año 2008 El Gobierno de Nicaragua y el Sistema de las Naciones Unidas en el Marco de Asistencia del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2008-2012 (UNDAF) y específicamente del efecto 3: “La institucionalización del enfoque de género para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las personas en el ámbito nacional y local y contribuir principalmente al logro del ODM 3 de la Declaración del Milenio y los derechos sociales, acordaron mutuamente firmar el Programa Conjunto de Género de la Retórica a la Realidad “Hacia la Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres a través de la participación y prácticas de Género en los Presupuestos Públicos”, por un periodo de tres años y nueve meses con su extensión, a concluir el 15 mayo del 2012.

El Programa respondió a los cambios previstos para mejorar la coordinación, eficacia y eficiencia del Sistema de las Naciones Unidas en apoyo a los Objetivos Nacionales por medio de una nueva modalidad de trabajo conjunto, y se propuso asistir al Gobierno de Nicaragua en uno de sus retos más importantes: Garantizar la igualdad de mujeres y hombres para hacer efectiva la no discriminación por razones de sexo.

Para alcanzar estos cambios se propusieron tres efectos a nivel del Programa Conjunto de Género:

1. Fortalecidas las capacidades de las mujeres de los 15 municipios para su empoderamiento y participación plena desde la aplicación de las prácticas de género en el ámbito económico, político y social.
2. Incorporadas prácticas de género en la formulación e implementación de planes de desarrollo municipal y de presupuestos por resultados en 15 municipios del país, e
3. Incorporadas prácticas de género en las políticas y presupuestos nacionales, particularmente en las políticas y presupuestos de los Ministerios de Salud y Trabajo, a fin de garantizar el ejercicio de los derechos humanos en estos ámbitos, la autonomía económica, la restitución de los derechos de las mujeres y la disminución de la violencia de género.

En esta modalidad conjunta como mecanismos de país participaron a nivel de socios Gubernamentales: INIM (institución líder), MHCP, MINSa, MITRAB, INIFOM, INIDE, INATEC, MIFIC, MAGFOR, INSS-MIFAMILIA y socios estratégicos: Asamblea Nacional, Gobiernos Regionales y Municipales, y 9 agencias del Sistema de Naciones Unidas, UNFPA (agencia líder), PNUD, ONUMUJERES (antes UNIFEM) FAO, PMA, UNICEF, UNCDF, OPS y OIT.

Los 15 municipios en donde se desarrollaron las acciones del Programa Conjunto de Género son: Estelí, San Nicolás, Matagalpa, Tuma-La Dalia, Jinotega. Somoto, San José de Cusmapa, El Sauce,

Achuapa, Jalapa, Dipilto y dos regiones autónomas, Región Autónomas Norte (Waspam y Bilwi), y de la Región Autónoma Sur (La Cruz de Río Grande y Bluefields).

Este Programa contó con recursos del Fondo PNUD-España para el logro de los ODM (F-ODM), con el objetivo de promover un desarrollo basado en el aumento de los derechos, las capacidades y las oportunidades individuales y colectivas. Habiéndose completado el período de ejecución del Programa Conjunto de Género, se ha iniciado el proceso de evaluación, con lo siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

Obtener una valoración externa que permita **determinar en qué manera se han alcanzado los resultados previstos que se planificaron en el Programa Conjunto de Género y** medir la contribución del logro de los ODM.

### **Objetivos Específicos**

1. Medir el grado en que los objetivos del programa conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
2. Medir el nivel y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores, así como la eficacia en la ejecución del programa y el grado de sostenibilidad de los resultados.
3. Medir el grado de eficiencia y utilización de recursos en la ejecución del Programa, en sus tres efectos.
4. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa
5. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional **(ODM 3 y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).**
6. Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

### **De la metodología desarrollada**

El presente informe de la evaluación final del Programa Conjunto de Género es un consolidado valorativo resultante del desarrollo de la metodología convenida desde el inicio, la cual se basa en las indicaciones de los Términos de Referencia de la Consultoría y en la guía de evaluación final de los programas conjuntos establecida por el Secretariado F-ODM. Básicamente, el trabajo lo llevó a cabo el equipo evaluador con un alto espíritu de colaboración de parte de la Unidad Coordinadora del PCG para facilitar la documentación, concertar las entrevistas y asegurar la movilización. Este proceso se realizó en dos fases metodológicas:

1. **La evaluación teórica**, que constituyó una aproximación valorativa por medio de fuentes secundarias (informes de avance, evaluaciones, información en línea del sistema de monitoreo y evaluación, estudios específicos de componentes, sistematizaciones, productos concretos como planes, documentos normativos del programa conjunto, políticas municipales, metodologías, documentos normativos para el diseño, ejecución, guía para el monitoreo y evaluación final de los programas conjuntos, entre otros.

El propósito de esta evaluación teórica era tener una dirección sobre las respuestas a las 31 preguntas establecidas para las evaluaciones finales de los programas conjuntos, las cuales se agruparon en temas afines para facilitar su comprensión y análisis. Al discutirse el informe inicial con esta primera aproximación valorativa, se pudo identificar la necesidad de aclarar aspectos puntuales que no estaban suficientemente esclarecidos en la documentación, y, de acuerdo con la metodología, profundizar en todos los demás aspectos con las opiniones de los actores institucionales, las beneficiarias y agencias participantes.

Estas pautas permitieron definir un trabajo de campo basado en la búsqueda de información y opiniones que confirmarán o replantearán las apreciaciones iniciales, de acuerdo con la realidad de la ejecución del programa conjunto en todos sus aspectos. Para ello se prepararon los instrumentos de entrevistas, grupos focales y talleres, adecuando las preguntas a las características de los informantes. Con estos insumos, se esbozó un plan técnico práctico de campo y gabinete, para llevar a cabo la segunda fase, la evaluación práctica.

2. **La evaluación práctica y final** se desarrolló en dos momentos:

- a. **Trabajo de Campo.** Este se desarrolló en un lapso de diez días hábiles comprendidos entre el 29 de marzo al 16 de abril en ocho municipios y en el nivel central. En la gran mayoría de los casos se lograron concretizar las actividades según estaban programadas, encontrándose mucha disposición entre los actores territoriales y centrales para realizar adecuaciones y garantizar la evaluación final.

En los municipios se administraron 30 entrevistas a funcionarios y autoridades municipales, 7 grupos focales con beneficiarias, algunos de ellos fueron grupos mixtos y otros homogéneos, 2 talleres territoriales (uno con 23 participantes de Somoto, San José de Cusmapa y Dipilto, entre funcionarios, autoridades y beneficiarias; y otro con 15 participantes en Bluefields, entre funcionarios y autoridades municipales y regionales, y beneficiarias). Solamente en el municipio de Waspam no se logró realizar el grupo focal, habiéndose en su lugar entrevistado a una beneficiaria.

En el nivel central, se aplicaron 7 entrevistas a funcionarios del Gobierno (INIM, Cancillería, MINSALUD, INIFOM, INPYME, INATEC, MITRAB). Solamente del Ministerio de Hacienda y Crédito Público no se logró realizar la entrevista prevista; sin embargo, este ministerio tuvo la deferencia de enviar su informe final sobre lo actuado y logrado con el PCG, el cual compensó en buena medida con la información y opiniones de dicho informe. También se realizaron 7 entrevistas a funcionarios de agencias del SNU (ONU-Mujeres, OIT, UNFPA, FAO, UNICEF, PNUD) y AECID.

- b. **Trabajo de gabinete.** Para procesar toda la información se previó la transcripción de las entrevistas y grupos focales, la cual se fue realizando en la medida en que se trasladaron

las grabaciones hechas a un ágil equipo de transcriptoras. También se tomó la previsión de preparar matrices de salida para clasificar y consolidar las diferentes respuestas.

Se consolidaron las respuestas de las instituciones en matrices por cada municipio, y se consolidaron los resúmenes de todos los municipios, según las preguntas de la evaluación. Asimismo, se consolidaron las respuestas de las instituciones y las de las agencias en matrices diferentes. Y al final, se realizó un consolidado general de los resúmenes de respuestas de los municipios, instituciones y agencias en una sola matriz con valoraciones cualitativas que expresan el consenso de las diferentes respuestas. (Ver Anexo en Documento aparte con esta Matriz Resumen).

Sobre esta base, y con la información recolectada y las valoraciones preliminares de la evaluación teórica, el equipo evaluador realizó sus apreciaciones y valoraciones a los diferentes aspectos del programa conjunto, con lo cual se preparó el informe final, considerando los aspectos definidos en la guía de cierre de los programas conjuntos F-ODM.

### **3. Obstáculos y limitaciones a la evaluación**

En general, la evaluación se desarrolló sin obstáculos significativos, con la salvedad de la presión del tiempo, ya que se realizó con carácter de urgencia, lo cual incidió en asignar períodos relativamente cortos para cada uno de los pasos metodológicos de la evaluación. No obstante, se cumplió en tiempo y forma, debido al compromiso del Equipo Evaluador y al apoyo efectivo de la Unidad Coordinadora del PCG, de la agencia líder, UNFPA, y de la disposición de los actores participantes en las entrevistas, grupos focales, talleres, transcripciones.

## **II. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y DEL TRABAJO DESARROLLADO**

Los productos y resultados obtenidos por el Programa Conjunto de Género (PCG) son cuantitativa y cualitativamente significativos, los cuales han quedado registrados en el sistema de monitoreo y evaluación en línea, siendo algunos de ellos claves para la sostenibilidad de los logros alcanzados, y representan un valioso aporte de formas de trabajo con prácticas de género para los programas conjuntos, y para el desarrollo mismo del país, las regiones autónomas y los municipios.

Los resultados reflejan un abordaje totalmente coherente con la visión de impacto que se planteó el diseño del PCG: “Garantizado el ejercicio pleno de los derechos de las personas, a través de la institucionalización de prácticas de género en el ámbito nacional y local”. En tal sentido, ha contribuido de manera fundamental a las relaciones de equidad y superación de las brechas de género, tanto en el nivel personal, familiar y comunitario, por lo que las beneficiarias reconocen niveles de “empoderamiento integral” como el principal beneficio del PCG. Asimismo, en el ámbito de los 15 municipios, en las Regiones Autónomas del Atlántico y en el nivel nacional, reflejan aportes estratégicos con herramientas conceptuales y metodológicas, para la institucionalización de las prácticas de género y el desarrollo de políticas públicas y estrategias de género.

Aunque no se ha realizado una evaluación del impacto de estos resultados, la cual demuestre las ventajas comparativas de esta intervención frente a otras similares en otros municipios, existe una opinión generalizada acerca de las ventajas que ofrece esta modalidad por sus resultados, en

tanto no existían antes del PCG similares intervenciones en otros municipios, y las que se han adoptado han sido resultado de su influencia.

#### **EFECTO 1:**

El Efecto 1 es reconocido por muchos actores como el “efecto del empoderamiento”, es donde se observa la mayor complejidad de las operaciones, las coordinaciones entre las instituciones, los flujos de financiamiento, y las acciones concertadas en los territorios, ya que para lograr el desarrollo de las capacidades se definieron grupos-meta para mejorar condiciones económicas, técnicas, alimentarias, de SSR y participación ciudadana, en búsqueda de una atención para el empoderamiento integral. El avance hacia este propósito se logró mediante mecanismos que no se habían desarrollado, ni en el nivel central ni en las regiones autónomas ni en los municipios.

Los principales resultados de este efecto fueron 9,595 mujeres con trabajo digno, mejorando su producción, su seguridad alimentaria, su salud sexual y reproductiva, y también su efectiva participación ciudadana municipal, con lo cual se superó en casi tres veces las 3,712 mujeres esperadas con las mejoras mencionadas. Valga mencionar que algunos grupos de mujeres lograron beneficios multisectoriales y otras los obtuvieron solamente de un sector, lo cual se considera como modalidades válidas, y que pueden y deben profundizar sus articulaciones en el futuro.

También se superó la meta de 1,800 mujeres atendidas en servicios de salud sexual y reproductiva, con un total acumulado de 8,781 mujeres, siendo casi cinco veces lo esperado. Pero, más importante fue el hecho de que esta atención cumplió con el valor cualitativo agregado previsto, desarrollando una estrategia de atención a las víctimas de violencia intra-familiar, mediante coordinaciones inter institucionales, y la formación de una red de hombres aliados de la salud de la mujer, siendo también 1,000 hombres entrenados en masculinidad, en favor de una mejor prevención de la violencia intra-familiar.

Asimismo, se sobrepasaron las metas de participación ciudadana para los procesos de inserción de demandas femeninas en los presupuestos y planes municipales, siendo lo planificado un total de 66,000 participantes mujeres, y lográndose un resultado acumulado de 113,814 mujeres participantes entre los 15 municipios, para un promedio de 7,588 mujeres participantes por municipio. Se valora esta participación como elevada, en tanto los procesos metodológicos desarrollados no fueron solamente asambleas comunitarias, sino también reuniones con grupos de interés y equipos técnicos, lo cual refleja una presencia consistente de mujeres velando por sus derechos en los municipios.

En el período Agosto 2008-Marzo 2012, se concretizaron los siguientes productos y resultados, en algunos casos de manera integral a los mismos grupos de beneficiarias, y en otros casos de manera sectorial, con uno o varios beneficios:

**EFECTO 1:** Fortalecidas las capacidades de las mujeres de los 15 municipios para su empoderamiento y participación plena desde la aplicación de las prácticas de género en el ámbito económico, político y social

Se fortalecieron las capacidades de 9,595 mujeres para el trabajo digno, la producción, la seguridad alimentaria, la salud sexual y reproductiva, y su efectiva participación ciudadana en el ámbito municipal.

**Producto 1.1** En los 15 municipios se ha incrementado el acceso de las mujeres a la capacitación, trabajo digno, crédito y seguridad alimentaria

- 1,149 beneficiadas con el fondo de crédito, el que le trajo ingresos económicos a sus familias y una buena

**EFECTO 1:** Fortalecidas las capacidades de las mujeres de los 15 municipios para su empoderamiento y participación plena desde la aplicación de las prácticas de género en el ámbito económico, político y social

Se fortalecieron las capacidades de 9,595 mujeres para el trabajo digno, la producción, la seguridad alimentaria, la salud sexual y reproductiva, y su efectiva participación ciudadana en el ámbito municipal.

- administración de los mismos, respaldada por las capacitaciones que también fortalecieron sus microempresas. Se logró un resultado de 80 por ciento adicional a las 617 beneficiadas esperadas inicialmente.
- 528 beneficiadas con el bono productivo alimentario, asegurando la alimentación básica de sus hogares, siendo fortalecidas con capacitaciones y asistencia en buenas prácticas agrícolas. Se alcanzó un 23 por ciento adicional a la meta de 428.
  - 804 mujeres con capacidades desarrolladas en oficios vocacionales diversos, con equidad de género. También fueron asistidas para organizar pequeños negocios y generaron ingresos para sus familias. No se identificó meta de este resultado, y se considera un valor agregado logrado durante la ejecución.
  - 250 mujeres capacitadas en cursos de Windows e Internet, en 14 aulas informáticas instaladas por el PCG. Algunas de ellas utilizaron sus conocimientos para apoyar sus negocios. En este tema se logró discretamente un 67.5 por ciento de la meta.
  - Se habilitaron 163 huertos en igual número de escuelas, beneficiando a 20,310 niños y niñas con complemento alimentario y nutricional. En huertos se alcanzó un 113 por ciento de cumplimiento y en niños beneficiados se triplicó la meta de 6,330.
  - Se rehabilitaron 14 y equiparon 27 centros de desarrollo Infantil, beneficiando a 5,800 niños y niñas. Estos CDI contaron con una asistencia técnica especial en el diseño y capacitación del personal en un nuevo currículum. Asimismo, varios de estos centros contaron con convenios de respaldo por las alcaldías, y algunos tuvieron apoyo del sector privado. La meta inicial eran de 6 CDI habilitados, habiéndose más que duplicado en rehabilitados, con un plus de 27 equipados.

**Producto 1.2.** En los 15 municipios se ha incrementado el acceso de las mujeres a servicios de salud sexual y reproductiva y de prevención y atención de la violencia de género

- Atención en salud sexual reproductiva a 8,781 mujeres, incluyendo víctimas de violencia. El incremento de este acceso se considera un aporte a la salud de la mujer, lográndose casi 5 veces la meta de 1,800.
- 481 mujeres y 284 hombres en redes comunitarias de atención y prevención de la violencia, dejando organizada la red “hombres aliados con la salud de las mujeres” en los 15 municipios, y cambios de comportamiento positivos en las familias. Se logró un 70 por ciento adicional a la meta de 450 hombres y mujeres.
- 1,110 personas capacitadas en masculinidad, entre personal MINSA y parejas de beneficiarias. Esto incidió en que las parejas comprendieran y apoyaran a las beneficiarias en su participación activa en el programa conjunto. Este resultado se pone de referencia del trabajo realizado por la “red de hombres aliados con la salud de las mujeres”.
- Rehabilitación y equipamiento de 14 casas maternas, sirviendo de albergue a más de 600 mujeres que lograron así tener un parto seguro. Esto fue un aporte sensible a la reducción de la mortalidad materna e infantil. Y, aunque no tenía una meta particular, forma parte de las mejoras de las condiciones de los servicios de salud de las mujeres en infraestructura y equipamiento, como un aporte al enfoque de atención integral a la salud de las mujeres.

**Producto 1.3** Fortalecida la participación y capacidad de incidencia de los actores locales a través de la movilización social, con énfasis en mujeres, a través de los Consejos de Participación Ciudadana (CPC), organizaciones de mujeres y otros espacios de participación local, en los procesos de formulación y seguimiento de planes y presupuestos municipales, y la incorporación de sus demandas en los 15 municipios.

- Capacitación a red de promotoras de género en cursos de 40 horas y multiplicación en 13 municipios. Por medio de esta estrategia el INIM garantizó el funcionamiento de las redes de género en estos municipios y el incremento de la participación activa de mujeres en diferentes procesos municipales.
  - Elaboración de la estrategia nacional de incidencia y 13 planes municipales de incidencia en las políticas públicas con prácticas de género, con lo cual se desarrolló conciencia en los tomadores de decisiones sobre la importancia de dar vida a estas prácticas en sus instituciones, y en las comunidades para asumir liderazgo y modificar comportamientos.
- Con estos resultados y una movilización social ampliamente respaldada por las autoridades locales, los resultados sobrepasaron de manera extraordinaria la meta de 3,560 mujeres participando en el proceso. A continuación se aprecian distancias de hasta 32 veces dicha meta.
- 113,814 mujeres en consultas para presupuestos con prácticas de género y políticas locales de género, siendo un parámetro de los niveles de movilización y participación activa desarrollados por el programa conjunto.
  - 1,640 productoras capacitadas para incidir con sus proyectos en los presupuestos municipales, esto fue un paso importante para movilizar apoyos de los gobiernos locales al desarrollo económico de las mujeres productoras.
  - 23,098 mujeres participaron en decisiones para que gobiernos municipales financiaran sus proyectos, siendo también una forma de incidencia ciudadana por parte de las beneficiarias y otras mujeres aspirantes a ser beneficiadas.

## **EFFECTO 2**

En el Efecto 2 se tuvo como meta la incorporación de las prácticas de la equidad de género a los planes de desarrollo y presupuestos de los 15 municipios, lo cual se logró como un proceso construido con apoyo de la red de promotoras de género, por medio de capacitaciones a promotoras municipales sobre el manejo de la metodología de planificación municipal con prácticas de género.

Los resultados no fueron homogéneos en todos los municipios; pero en general fueron muy positivos, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo. Así, los principales resultados en este Efecto fueron 9,728 mujeres que mejoraron sus condiciones de vida de forma directa, a través de la aprobación de proyectos cofinanciados por los Gobiernos Municipales de las 15 Alcaldías. Con esta cantidad de mujeres casi se duplicó la expectativa inicial de 5,000, reflejándose también el cambio de enfoques y procedimientos para la inclusión de las demandas de mujeres en los planes y presupuestos municipales, destacándose por una mayor discusión y análisis de los beneficios que los diferentes proyectos e iniciativas aportan a la población femenina.

Los proyectos ejecutados fueron 32 frente a los 30 proyectos con prácticas de género esperados, los cuales tuvieron un efecto grande por tener una cobertura multisectorial: techo digno, bienes para actividades económicas y agrícolas, acceso a servicios de agua potable, otros proyectos de accesibilidad vial y la creación de cursos vocacionales, entre otros.

Valga destacar que la dinámica de este Efecto giró en torno a asegurar calidad en el desarrollo de la metodología de planificación y presupuestación municipal, incorporándole las prácticas de género. Así, las discusiones y análisis de género pasaron a formar parte del mejoramiento del Sistema de Planificación Municipal con mayor participación femenina en las asambleas y cabildos de consultas. Esto fue el resultado de una mayor apertura de las autoridades y funcionarios/as municipales, producto del trabajo de incidencia en este Efecto, y de un mayor intercambio entre grupos de mujeres y autoridades en torno a sus demandas, su inclusión a los planes y presupuestos municipales bajo diferentes modalidades, y la adopción de la revisión de las prácticas de género como un ejercicio necesario para la aprobación de proyectos municipales.

De esta forma, la metodología ha pasado a ser una herramienta fundamental para asegurar que posteriores procesos sean conceptual y técnicamente bien dirigidos por las autoridades y funcionarios municipales, asegurando el empoderamiento de esta estrategia en los municipios. La misma también se encuentra respaldada por la reforma a la Ley de Municipios para su utilización como mandato legal en los mismos.

Hay que mencionar, sin embargo, que el sistema estadístico de género no logró desarrollarse como un resultado de calidad en este Efecto como estaba previsto, por lo cual no se elaboraron los 15 reportes estadísticos municipales esperados, dándose avances en la constitución de las bases de datos; pero todavía requieren la articulación de un sistema de monitoreo y evaluación territorial de género. Este es uno de los retos pendientes a resolver para el futuro de la política de género en el país.

Durante el período de ejecución del Programa se concretizaron en el Efecto 2 los siguientes productos y resultados:

**EFECTO 2:** Incorporadas las prácticas de género en la formulación e implementación de planes de desarrollo municipal y de presupuesto por resultados en los 15 municipios participantes del PCG

Se mejoraron las condiciones de vida de 9,728 mujeres, como resultado de la incorporación de las prácticas de género en la formulación y desarrollo de los planes, proyectos y presupuestos de las 15 municipalidades.

**Producto 2.1** Fortalecidas las capacidades de los actores locales para la incorporación de prácticas de género en el diseño, implementación y seguimiento de planes y presupuestos por resultados en 15 Gobiernos Municipales

- Creación del Fondo de Inversión para la Equidad de Género con aporte del PCG de 211,664 dólares, 104,507 de presupuestos municipales, y el aporte de la comunidad fueron 40,227 dólares. Este mecanismo de cofinanciamiento no estaba previsto originalmente, y sienta precedente sobre la sinergia de voluntades en el marco de responsabilidad compartida.
- 32 proyectos para mujeres co-financiados por los 15 gobiernos municipales, reflejando el compromiso directo de estas instancias con resultados concretos con la calidad de vida de las mujeres y sus familias. Si bien el logro sólo supera en dos proyectos la meta de 30, se compensa con la cobertura de beneficiadas que casi alcanza las 100 mil.
- Se sensibilizaron y capacitaron sobre la metodología para incorporar género en los presupuestos municipales, 483 mujeres y 389 hombres en los 15 municipios. La apropiación de esta herramienta es parte de la sostenibilidad del PCG. Se esperaba un resultado de 600 mujeres y hombres, para un logro del 145 por ciento.
- Incorporación de las prácticas de género en los planes de inversión municipal, presupuestos municipales y en el sistema de evaluación al desempeño municipal. Este resultado refleja una meta cualitativa totalmente cumplida.
- 14 ordenanzas oficializan la aplicación de la metodología correspondiente (93 por ciento de cumplimiento), y con sus instrumentos se ha capacitado a 1,345 funcionarios municipales, casi siete veces los 200 previstos. Todo lo cual refleja un buen nivel de institucionalización de estas herramientas.
- 443 lideresas negociaron propuestas con los gobiernos municipales y se incorporaron al presupuesto local, ganando liderazgo ante las comunidades. 147 por ciento de las 300 planteadas inicialmente.
- Incorporación a la reforma de la ley de municipios de los aportes del PCG sobre la metodología con prácticas de género para la planificación, programación y presupuestación municipal. Esta reforma permitirá su aplicación con mandato legal en todos los municipios del país. Esto representa otro valor agregado de la ejecución.

**Producto 2.2** Los 15 municipios cuentan con sistema de información municipal para el monitoreo y evaluación de las prácticas de género en los planes y presupuestos, rendición de cuentas y auditoría social

- El Sistema de Información Municipal (SIM) está en construcción para el monitoreo y evaluación de las prácticas de género en los planes y presupuestos, rendición de cuentas y auditoría social. Los avances en esta materia todavía no ofrecen un apoyo efectivo para desarrollar políticas públicas, y debe completarse el funcionamiento de dicho sistema.

### EFECTO 3

En el Efecto 3 los resultados se consideran estratégicos, ya que sirven de marco político e institucional para desarrollar las prácticas de género en el nivel nacional. Se destacan por su compromiso al más alto nivel de las autoridades y funcionarios de las instituciones participantes (MHCP, MINSA y MITRAB), lo cual se tradujo en la incorporación de las prácticas de género al Presupuesto General de la República y al Presupuesto de Mediano Plazo, tal y como estaba previsto. Asimismo, se tomaron medidas institucionales coherentes, como la creación de unidades de género y el funcionamiento de las comisiones respectivas, en respaldo al desarrollo de estos instrumentos.

También se lograron incorporar las prácticas de género a la metodología de presupuestación de los Ministerios de Salud y del Trabajo, tal y como se había planificado, habiéndose incorporado indicadores y generado reportes desagregados por sexo, entre otros.

No obstante, en el Efecto 3 hubo poco avance en el sistema de indicadores de género para apoyar las políticas públicas, teniéndose previsto el contar con un equipo de profesionales especializados en estadísticas de género produciendo reportes nacionales. Esto no fue posible principalmente por los cambios en la conducción del INIDE. En los municipios se identificaron avances en la

elaboración del diseño y participación sectorial para construir los indicadores; pero sin generar reportes. En el nivel nacional no se incluyeron los indicadores. El desarrollo de este sistema queda como materia pendiente para consolidar y replicar a otra escala los resultados del PCG.

Durante el período de ejecución del Programa se concretizaron en el Efecto 3 los siguientes productos y resultados:

<p><b>EFFECTO 3</b> Incorporadas las prácticas de género en las políticas, planes y presupuestos nacionales, particularmente en las políticas, planes y presupuesto de los Ministerios de Salud y Trabajo, a fin de garantizar el ejercicio de los derechos humanos en estos ámbitos, la autonomía económica de las mujeres y disminución de la violencia de género.</p> <p>Avances relevantes en la institucionalización de las prácticas de género, destacándose: el análisis sensible a género en el Presupuesto General de la República, metodologías para incorporar prácticas de género en los presupuestos del MINSA y MITRAB. Y 8 políticas públicas municipales de género institucionalizadas.</p>
<p><b>Producto 3.1:</b> Incorporadas las prácticas de género en la gestión e implementación de los recursos públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrapartida presupuestaria en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para la unidad de género, como reflejo de la institucionalización de las prácticas de género en esta institución, con incidencia en todas las instituciones.</li> <li>• Metodología para incorporar prácticas de género en el Presupuesto General de la República, herramienta que facilita este objetivo a todas las instituciones y sienta bases para su aplicación inmediata.</li> <li>• Se lleva registro de indicadores de género en el Sistema de Seguimiento Físico Financiero (SISEF), lo cual valida este procedimiento.</li> <li>• Lineamientos de políticas presupuestarias sensibles al género en el Presupuesto General de la República, siendo un avance que sensibiliza a todas las instituciones para profundizar en esta materia.</li> <li>• Se capacitó al personal del MHCP para su implementación, contándose con personal calificado para asistir la implementación a mayor escala.</li> <li>• 8 políticas públicas locales de género se formularon con participación de diversos actores locales, sentando bases para desarrollar estrategias y planes sectoriales y multisectoriales territoriales con prácticas de género.</li> <li>• Se institucionalizaron 7 comisiones municipales de género en Jalapa, Dipilto, Jinotega, Estelí, San Nicolás, Achuapa y El Sauce, como expresión de la institucionalización de las prácticas de género en los municipios, siendo instancias de coordinación multisectorial en esta materia.</li> <li>• Se elaboró y aprobó por el Gobierno Regional la política regional de género en la RAAN y RAAS. Esta es una expresión de las particularidades de la autonomía política y cultural de estas regiones.</li> <li>• Se sensibilizaron y capacitaron a 33 diputados de la Comisión Económica (13 mujeres y 20 hombres), y 87 del personal técnico y asesoras de la Asamblea Nacional (67 mujeres y 20 hombres)</li> </ul>
<p><b>Producto 3.2.</b> Incorporados las prácticas de género en los ejercicios de planificación y presupuestación por resultados en los Ministerios de Salud y Trabajo y operativizados con resultados e indicadores medibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología para incorporar prácticas de género en el presupuesto de los Ministerios de Salud y Trabajo. Esta herramienta se ha validado y permite considerar su aplicación en las delegaciones territoriales.</li> <li>• Incorporados indicadores de género al sistema de información presupuestaria del MINSA y MITRAB. Este ejercicio sirve de referencia a sus delegaciones territoriales y a otras instituciones.</li> <li>• Reportes de ejecución presupuestaria desagregando por mujeres y hombres en el MINSA y MITRAB, siendo una norma y un procedimiento validado y funcional.</li> <li>• Funcionarios/as de MITRAB y MINSA capacitados para incorporar género en la planificación y presupuesto, contándose con capacidades desarrolladas para profundizar esta estrategia.</li> </ul>
<p><b>Productos 3.3</b> Fortalecida la capacidad de análisis del Sistema Estadístico Nacional para la generación, uso, monitoreo y evaluación de indicadores de género, en la implementación de las políticas públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los avances fueron pocos y todavía no se logra apoyar el desarrollo de políticas públicas con este enfoque.</li> </ul>

De esta forma, podemos afirmar que se dieron avances significativos en los Efectos 2 y 3, mediante el desarrollo de las metodologías para incorporar las prácticas de género en el Presupuesto General de la República (PGR) y en el Sistema de Planificación y Presupuestación

Municipal (SPPMDH), así como la incorporación de los proyectos para mujeres co-financiados por los 15 gobiernos municipales.

Sin embargo se hace necesario consolidar y articular ambos esfuerzos. De igual forma en que se incluyeron los proyectos en los presupuestos de inversión municipal, también se hace necesario incluir en el PGR las necesidades prácticas y estratégicas demandadas por las mujeres en los municipios. Esto es posible lograrlo incorporando dichas demandas en los presupuestos anuales de las instituciones sectoriales que brindan servicios básicos esenciales, como salud y educación, formulando dicho presupuesto desde el nivel municipal.

### ***El proceso para alcanzar los Productos y Resultados***

Debe tenerse muy en consideración que los productos y resultados alcanzados se fueron logrando gradualmente, como efecto de fases y niveles de trabajo desarrollados, a fin de superar dificultades que se encontraron a lo largo del camino. Estas dificultades estuvieron relacionadas principalmente con los sistemas administrativos y financieros diversos de las agencias del Sistema de Naciones Unidas, los cuales afectaron las operaciones de las instituciones; asimismo, con la maduración conceptual de las prácticas de género, la cual se fue haciendo cada vez más integral, propiciando respuestas multisectoriales efectivas.

- a) ***Fase inicial***, o primer año (Agosto 2008-finales 2009) con muchas dificultades administrativas y financieras provenientes de los diversos sistemas operativos de las agencias. Esta fase se caracterizó por actividades de sensibilización, organización y capacitaciones, teniendo como resultados un trabajo lento, de reconocimiento entre las instituciones y descubrimiento de nuevas formas de coordinar y complementar el trabajo, constituyéndose las primeras instancias de coordinación, los primeras entregas de créditos y bonos productivos alimentarios, y fue cuando se prepararon las estrategias e instrumentos metodológicos para los diferentes procesos de capacitación y asistencia directa que se daría a continuación.
- b) ***Fase Media***, de un poco más de año y medio (finales del 2009-mediados del 2011), en la cual se desarrollara con fuerza el programa conjunto; fue cuando se incrementaron los niveles de coordinación y ejecución, habiéndose encontrado alternativas operativas por algunas agencias para agilizar los desembolsos y las operaciones previstas.

En esta fase se desarrolló ampliamente y a profundidad la estrategia de capacitación e incidencia, mediante el establecimiento de la red de promotoras de género capacitadas por el INIM. Se aumentaron los grupos de beneficiarias, se desarrollaron las multiplicaciones de las capacitaciones, se fortaleció el acompañamiento y la promoción de productos en ferias. Como resultados se lograron mayores niveles de complementariedad entre las instituciones y agencias, y fue cuando se comenzó a hablar de un “empoderamiento integral” como principal beneficio del PCG. También se generan demandas y se incluyen proyectos con prácticas de género en los presupuestos municipales y establecimiento de las unidades y comisiones municipales de género. Se incluye en esta fase las reflexiones y aportes de la evaluación de medio término, las cuales se incluyeron en un Plan de Mejoras y la definición de una Estrategia de Sostenibilidad del programa conjunto.

- c) ***Fase Final***, referida a los últimos meses del programa conjunto. Caracterizada por la implementación del Plan de Mejoras, la Estrategia de Sostenibilidad, la implementación de la Estrategia de Comunicación y la búsqueda de una atención más coordinada e integral a las

beneficiarias. Se generalizó la expresión de “empoderamiento integral” como principal beneficio del PCG. Se generalizaron los planes de institucionalización de las prácticas de género, las actividades del Plan de Mejora y del Plan de Sostenibilidad se incorporaron en el Plan Anual de Trabajo del último año, permitiendo alcanzar los resultados previstos. También en esta fase se logró la aprobación de una extensión de nueve meses de parte del Secretariado F-ODM, con lo cual se recuperó el desfase de la ejecución en los primeros meses del programa conjunto.

### ***¿Cómo se vio este proceso desde los Municipios?***

En los municipios se reconoció este proceso y, de acuerdo con consensos alcanzados en los 2 talleres de evaluación final, realizados con funcionarios territoriales y beneficiarias directas de los municipios de San José de Cusmapa, Dipilto, Somoto y Bluefields, se caracterizaron las mismas tres fases considerando los resultados alcanzados con particulares expresiones, según sus propias voces (Ver Detalles en Anexo 1).

### ***Algunos resultados diferentes en la Costa Caribe***

Los alcances del PCG en la Costa Caribe, fueron adecuaciones a las particularidades políticas y culturales, quedando pendiente profundizar en elementos antropológicos con implicaciones para la equidad y las prácticas de género de acuerdo a las cosmovisiones de las etnias. Sin embargo, se reconoce el esfuerzo de las adecuaciones realizadas como un primer paso para profundizar en las diferentes identidades étnicas de estas regiones.

Las instituciones reconocen que el PCG promovió los derechos de género, considerando las discriminaciones étnicas, a mestizos, creoles, mayagnas, miskitos; asimismo, los negocios para la producción y comercio se enfocaron territorialmente en iniciativas propias de la región como: el pan de coco, patí, ostiones, collares de escamas de pescado, y un taller de costura afrodescendiente para trajes tradicionales creole.

También se logró hablar un lenguaje común de género, a pesar de diferentes idiomas y lenguas, porque se trabajó con cada grupo étnico para unificar visión sobre las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres. Asimismo, los documentos de capacitaciones, comunicación y divulgación se tradujeron del español, al inglés creole, al miskito y mayagna. De igual forma, se mantuvo un respeto y coordinación con las organizaciones propias de las etnias y a las del gobierno regional; asimismo, la participación de las Secretarías Regionales de la Mujer y las Secretarías Adjuntas del Poder Ciudadano en apoyo al PCG.

### ***Unas palabras sobre la sostenibilidad***

Al finalizar un programa de cooperación siempre la gran pregunta es acerca de la sostenibilidad de los productos y resultados alcanzados. El Programa Conjunto de Género desarrolló condiciones que se valoran favorablemente para este propósito. Estas condiciones proceden principalmente de la voluntad política favorable a las prácticas de género, de las buenas prácticas desarrolladas y las medidas que las instituciones y agencias tomaron expresamente para la sostenibilidad de los logros del PCG. Gran parte de estas condiciones se recogieron en la Estrategia de Sostenibilidad y en los acuerdos entre tomadores de decisiones del más alto nivel de las instituciones y agencias participantes. Estas se explican en detalle adelante en la sección sobre Sostenibilidad, de la cual se toma el siguiente resumen:

“Tanto en los municipios como en las instituciones nacionales participantes se observan disposición y capacidades conceptuales y técnicas desarrolladas. Entre las beneficiarias, promotoras de género, funcionarios y autoridades el nivel de apropiación del enfoque y estrategias de implementación de las prácticas de género se verifica por el grado de empoderamiento; asimismo, por las instancias de participación ciudadana fortalecidas con este enfoque y otras creadas que se encuentran funcionando. Asimismo, se han adoptado medidas institucionales, principalmente la creación de unidades y comisiones de género, ubicadas al más alto nivel de decisiones, las cuales cuentan con herramientas metodológicas, instrumentos de políticas y leyes, y formas de trabajo que coadyuvan a fortalecer las prácticas de género en las diversas actuaciones de las instituciones.

Aprovechar estas condiciones permitiría no sólo sostener una parte importante de los resultados alcanzados con el PCG, sino también implementar esta estrategia a mayor escala, con modalidades que deben ser consensuadas, sobre la base de las lecciones aprendidas. Se proponen al final de este informe recomendaciones en esta perspectiva”.

### **III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

#### **1. De la Pertinencia del Programa Conjunto de Género**

##### **a. El abordaje de los problemas del desarrollo**

El diseño del PCG se basó en un diagnóstico de necesidades estratégicas y prácticas de género, enmarcadas en la situación y perspectivas del desarrollo nacional. Este diagnóstico tuvo como referencias principales el análisis de situación del UNDAF, el Plan Nacional de Desarrollo Humano y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En Nicaragua el Programa Conjunto de Género fue uno de los programas conjuntos F-ODM con mayores recursos (8 millones de dólares), superado únicamente por el Programa Conjunto de Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo-Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua-RAAN y RAAS. Sin embargo, dichos recursos fueron relativamente modestos para abordar necesidades sociales y económicas complejas basadas en brechas de género. No obstante, el PCG tuvo efectos notables en los 15 municipios y en el nivel de políticas públicas nacionales, habiendo contribuido de manera importante al abordaje de estas necesidades con un enfoque integral. Su contribución a superar las brechas de género y al empoderamiento integral de las mujeres, fue reconocida tanto por los asociados municipales, regionales y del nivel central, como por las agencias y las mujeres beneficiarias.

Para dar respuesta a estas prioridades sensibles, el programa conjunto se enfocó en desarrollar: una buena administración del bono productivo alimentario y de los créditos para micro-emprendimientos, capacitaciones técnicas, gerenciales, de prácticas de género, salud sexual y reproductiva, y sobre la restitución de derechos laborales; al mismo tiempo que atención a riesgos de la salud materna y para el cuidado infantil. De esta forma, las beneficiarias tuvieron un abordaje integral orientado a su empoderamiento en áreas sensibles a su condición genérica, lo que propició a la vez el desarrollo de su familia y el de su comunidad.

Otros aspectos enfocados por el diseño del PCG son: la inclusión de demandas de género en los presupuestos municipales, estimulada por una mayor participación ciudadana en los territorios.

Asimismo, la incorporación de las prácticas de género al proceso de elaboración del Presupuesto General de la República y al Presupuesto de Mediano Plazo, validado con métodos e indicadores, particularmente en el MINSA y el MITRAB.

Para desarrollar estos enfoques el diseño planteó una estrategia de coordinación y articulación entre las instituciones y agencias, tanto en el nivel central como en los territorios. Este tipo de atención fue muy valorada por los asociados municipales, y se concretizó, no sin dificultades operativas iniciales, por medio de un proceso de capacitación y sensibilización. Esto valida la pertinencia el modelo de gestión planteado por el diseño.

Con base en las valoraciones de los resultados del trabajo desarrollado por el PCG, se puede afirmar que esta manera de abordar los problemas sociales y económicos basados en género, sientan las bases de una nueva forma de superar las brechas de género, tanto por sus beneficios y capacidades desarrolladas en las mujeres, familias y comunidades con sus organizaciones, como por dejar instrumentos de políticas y leyes, y metodologías de trabajo para su profundización y ampliación a otros sectores y grupos poblacionales.

#### **b. Participación y apropiación del diseño por las instituciones asociadas.**

La elaboración del diseño final del PCG en forma conjunta entre equipos del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) y de agencias del SNU, fue un acierto, ya que garantizó el alineamiento de políticas y estrategias y aseguró el involucramiento de los actores institucionales y de las autoridades en todos los niveles del programa conjunto.

A finales del año 2006 se contaba con una Nota Conceptual del PCG preparada por el SNU, bajo el enfoque del gobierno que finalizaba; en el 2007 el GRUN lidera la modificación sustantiva del diseño del programa conjunto, tomando como marco de referencia los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Humano y su Política de Género. Esta modificación implicó un proceso de adaptación a la modalidad de trabajo conjunto y un mayor énfasis en servicios prestados a las mujeres.

Las adecuaciones del diseño de este programa conjunto fueron elaboradas por un equipo inter ministerial encabezado por la Cancillería por parte del Gobierno, conjuntamente con un equipo inter agencial, encabezado por el UNFPA por parte del SNU. También se realizaron consultas a los gobiernos de los 15 municipios seleccionados en el año 2008; sin embargo, la elección de nuevas autoridades municipales retrasó un poco el inicio del programa conjunto por los procesos de inducción y sensibilización de los actores locales sobre prácticas de género.

#### **c. La promoción, movilización y comunicación social**

La estrategia de promoción y comunicación social del PCG fue un proceso de construcción a lo largo de su implementación con resultados positivos. En la primera fase del programa conjunto las instituciones y municipios desarrollaron diferentes expresiones de participación y movilización ciudadana, con base en la estrategia del GRUN, sustentada en los Consejos del Poder Ciudadano, lo cual le facilitó en buena medida el logro de sus resultados. Durante la mitad del período de ejecución, se desarrolló una estrategia de sensibilización y comunicación que permitió articular en cierta medida las diferentes expresiones territoriales e institucionales ya en marcha, con buenos resultados, tanto en las expresiones de participación directa como por los medios de

comunicación social (televisión, radio, afiches, brochures, documentos, viñetas, spots televisivos, testimonios, etc.).

Particular mención merece el que se lograron posicionar los temas prioritarios del PCG entre las instituciones participantes, las beneficiarias y la población; asimismo, concretizando la aprobación de 8 políticas municipales de género y de 9 unidades de género en las instituciones centrales.

#### **d. Monitoreo y evaluación del PCG**

El diseño conceptual del sistema de monitoreo y evaluación se desarrolló en la práctica por medio de un proceso de construcción colectiva, en el cual funcionaron múltiples mecanismos, propios de cada institución y de los acuerdos sobre el intercambio de información y coordinaciones entre ellas. Considerando los lineamientos sobre monitoreo y evaluación del Secretariado F-ODM, se procuró mejorar estos mecanismos para agilizar y utilizar los flujos de información en la toma de decisiones, por medio de un sistema de información gerencial en línea, el cual fue utilizado parcialmente y complementado por los mecanismos ya en marcha.

El diseño del PCG aportaba al marco lógico con sus indicadores de impacto, efectos, resultados y productos para desarrollar el sistema de monitoreo y evaluación. Este monitoreo lo llevaron a cabo las diferentes instancias de gestión del programa. A nivel central: el Comité Directivo Nacional (CDN), las Secretarías Técnicas (OCR y MINREX), la Comisión Coordinadora (CC), los Equipos de Efectos, la Unidad Coordinadora, y cada una de las instituciones participantes; a nivel regional: la Secretaría Regional de la Mujer, el Voluntariado de Naciones Unidas; y a nivel municipal, las Comisiones de Género con las instituciones locales. (Ver diagrama del Sistema de Información Gerencial en Anexo 2).

En el primer año, el monitoreo se centraba principalmente en las actividades del programa conjunto; sin embargo, después de la evaluación de medio término, se mejoró al adoptarse el monitoreo por resultados.

También con el fin de mejorar el monitoreo y la evaluación del PCG, en el año 2010 se elaboró una línea de base para establecer una referencia que midiera los avances del programa conjunto, sirviendo para adecuar metas e informar de los progresos periódicos. Asimismo, se diseñó e implementó el sistema de monitoreo y evaluación en línea, el cual operó en los municipios con apoyo de los Voluntarios de Naciones Unidas (VNU); pero no se aprovecharon todas sus herramientas, lográndose únicamente utilizarlo durante el tercer año de la ejecución en aspectos cuantitativos técnicos y financieros, no así en lo cualitativo. Se espera adecuar este sistema a las necesidades del INIM para su utilización pertinente.

En la práctica, los mecanismos para el monitoreo y evaluación, utilizados por las instituciones fueron: intercambios comunitarios para conocer los avances, utilización del POA institucional, grupos focales, entrevistas y visitas a las comunidades. Además, todas las instituciones realizaron seguimiento de actividades por medio de las comisiones municipales de género, encuentros interinstitucionales, monitoreo computarizado, visitas conjuntas al terreno, asistencia y acompañamiento directo.

#### **e. Mejoras al diseño**

Las únicas modificaciones de importancia que se hicieron al diseño del PCG fueron a la Nota Conceptual elaborada en 2006, la cual respondía a la visión del gobierno anterior, por lo cual la delegación del nuevo gobierno (GRUN) en 2007 le hizo cambios conceptuales y de lineamientos políticos; asimismo, replanteó la composición financiera, fortaleciendo el Efecto 1 en aras de que el PCG llegara más a los territorios con mayor énfasis en servicios prestados a las mujeres.

Se considera que la creación del Fondo de Inversión Municipal para la Equidad de Género, si bien no modifica los resultados, es una modificación respecto a la creación de un mecanismo de financiamiento que no estaba en el diseño original. Este fondo fue acordado entre el INIFOM, UNCDF y UNICEF, y contribuyó a realizar las iniciativas de proyectos presentadas por grupos de mujeres en los municipios, movilizandolos recursos de las municipalidades y las comunidades.

También, con los resultados de la evaluación de medio término, se elaboró un Plan de Mejoras y una Estrategia de Sostenibilidad del PCG. Los resultados esperados planteados originalmente se mantuvieron.

En general, el diseño del Programa Conjunto de Género tuvo un marco de resultados bastante claro y lógico, el cual fue funcional para el desarrollo, monitoreo y evaluación de este programa conjunto.

### **2. De la Eficiencia del Programa Conjunto de Género**

#### **a. Del Modelo de Gestión del PCG**

El modelo de gestión del PCG se basó en las propuestas de funcionamiento del Fondo para los Objetivos de Desarrollo del Milenio (FODM), Fondo del Gobierno de España que administra los recursos destinados al desarrollo de los programas conjuntos que atienden los diferentes temas del Milenio. Asimismo, el diseño del modelo de gestión y su funcionamiento se expone con bastante claridad en el documento oficial del PCG.

Se desarrolló una modalidad de trabajo conjunto entre las instituciones y agencias, tanto en el nivel central como en los territorios, la que ha quedado como una experiencia valiosa y referente para la ejecución de los programas conjuntos y el abordaje de temas integrales, como el de la política de género. Este trabajo conjunto se enfocó en las prácticas de género para el desarrollo, y no fue fácil de implementar; sin embargo, se lograron superar las principales dificultades operativas y las naturales resistencias culturales entre algunos funcionarios, con la convergencia de voluntades de las instituciones y agencias.

#### **Importancia del trabajo conjunto para los resultados del PCG**

La intervención concertada de las instituciones y agencias fue un elemento primordial para lograr los desafiantes resultados multisectoriales esperados por el programa conjunto en sus tres efectos. Esto fue igualmente valorado por los asociados a nivel central y en los municipios, a excepción del municipio de Waspam en donde los funcionarios entrevistados no atribuyeron mucha importancia al trabajo conjunto para lograr sus resultados con el PCG. Las agencias también valoraron mucho el trabajo conjunto para el logro de los resultados.

Debe mencionarse que fue en las actividades del Efecto 1 donde se plantearon a nivel territorial los mayores desafíos de atención integral y por tanto de coordinación y articulación del trabajo para el logro de empoderamiento de las mujeres en sus diferentes ámbitos, lo cual fue reconocido por las beneficiarias de los municipios. Operativamente se trató de un ejercicio de coordinaciones y articulaciones entre las instituciones para atender a las beneficiarias en lo productivo, empresarial, en SSR, en alimentación y desarrollo de la participación ciudadana, lográndose en muchos casos importantes niveles de integralidad y sinergia. Esto se aborda también en el capítulo de Eficacia, valorándose los resultados.

Otros resultados importantes del modelo de gestión conjunta de asociados y agencias fueron: la inclusión de demandas de género en las políticas y presupuestos municipales, impulsada por la participación ciudadana de las mujeres, y la incorporación de las prácticas de género al Presupuesto General de la República y al Presupuesto de Mediano Plazo del MINSA, MITRAB y MHCP.

### **Coordinación y articulación**

En general, se evidenciaron buenos niveles de **coordinación** entre las instituciones y agencias, aunque se observaron algunos casos de débil coordinación entre instituciones. Los buenos niveles generales de coordinación se reflejaron en la atención multidisciplinaria a las beneficiarias. **Las articulaciones**, que son mecanismos de trabajo complementarios, también funcionaron bien, aunque por la vía de hecho y sin normas, faltando sistematizarlos, discutirlos y normarlos para su aplicación a otros niveles y escalas.

El Modelo de Gestión del PCG fue en términos generales efectivo en su funcionamiento, aunque debe aclararse que fue un proceso de construcción colectiva el que llevó a esta efectividad, siendo relevante la incorporación de las recomendaciones de la evaluación de medio término. La estructura para la gestión contaba a nivel central con: el Comité Directivo Nacional (CDN) con sus dos Secretarías Técnicas (de la OCR y de Cancillería), la Comisión Coordinadora (CC), los Equipos de Efectos y la Unidad Coordinadora, más cada una de las instituciones. Los Equipos de Efectos fueron dinámicos al constituirse en grupos operativos relativos a los diferentes temas de cada Efecto, de tal forma que se organizaron grupos para gestionar sobre el crédito, otro sobre salud sexual y reproductiva, otro para los centros de cuidado infantil, entre otros, todos con la participación de instituciones y agencias.

<b><i>PCG y Efectos</i></b>	<b><i>Institución Líder</i></b>	<b><i>Agencia Líder</i></b>
Programa Conjunto de Género	INIM	UNFPA
Efecto 1	INIM	UNIFEM, ahora ONU-Mujeres
Efecto 2	INIFOM	UNCDF
Efecto 3	MHCP	PNUD

Esta experiencia, sumada al hecho de que se logró planificar conjuntamente en el nivel nacional y regional, y que la Comisión Coordinadora acumuló un total de 33 reuniones mensuales, constituyó una buena práctica para asegurar el desarrollo de las diferentes acciones, tanto sectoriales como conjuntas. (Ver diagrama del Sistema de Información Gerencial en Anexo 2).

En el nivel regional también se logró establecer una instancia de coordinación: La Oficina de Coordinación Regional, en donde participaron la Secretaría Regional de la Mujer, la Secretaría

Adjunta del Poder Ciudadano, el Voluntariado de Naciones Unidas y las secretarías de la mujer de los municipios. Asimismo, en este nivel se mantuvo la rendición de cuentas como una buena práctica mutua con la Unidad Coordinadora del PCG, siendo un referente de utilidad al Modelo de Ejecución Conjunta.

En los municipios se implementaron dos mecanismos, en el primer grupo de 7 municipios adonde inició el programa conjunto se lograron establecer las comisiones de género. En los otros 8 municipios funcionó el Comité Técnico Municipal de Género, coordinado directamente por el Alcalde o Alcaldesa. En ambos casos se lograron compartir información territorial y de los puntos de vista institucionales, asimismo alternativas y tomaban acuerdos de acciones conjuntas. Adonde hubo comisiones municipales parece haberse avanzado un poco más técnicamente con el desarrollo de planes conjuntos.

*También se crearon mecanismos de articulación, predominando visitas conjuntas, como mecanismo para retroalimentarse entre las instituciones; seguimiento y acompañamiento de cada institución a grupos metas del PCG. Sin embargo, estas coordinaciones y articulaciones se fueron fortaleciendo como un proceso, el cual no fue fácil, especialmente al inicio, debido a la tendencia a trabajar cada institución de manera individual.*

Igualmente, se dieron diferentes tipos de articulaciones propias de los municipios, las que ameritan mencionarse, y sistematizarse para réplicas futuras. Entre ellas:

En Estelí, la planificación de procesos. Por ejemplo, de los negocios, desde la selección de beneficiarias, créditos, capacitaciones, producción y comercio.

En Dipilto, la Comisión de Género coordinó el acompañamiento de las instituciones a los diferentes casos y momentos de la ruta crítica de la violencia, tanto con acciones preventivas y acompañamiento emocional, como en el acompañamiento jurídico y de protección a las víctimas.

En la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS), se estableció el Comité Operativo Regional con un Comité de Género, donde las instituciones debatían y acordaban líneas regionales.

De igual forma, fue funcional que en diferentes municipios CAMIPYME y MAGFOR compartieran las listas de beneficiarias entre las instituciones, principalmente al MINSA, para dirigir los otros beneficios mediante visitas integrales, consultas a los centros de salud, y otras acciones de referencia.

### **Ventajas y limitaciones del trabajo conjunto**

El trabajo conjunto fue acertado en la obtención de sus resultados, evitando duplicidades, optimizando los recursos y causando mejores efectos. La problemática de las mujeres es multidimensional, y al haberla abordado a través de la incidencia simultánea de varias instituciones y organismo, los resultados alcanzaron buenos niveles de integralidad. Al comparar, los ejecutores apreciaron las ventajas de trabajar conjuntamente por lograr mejores resultados frente a las intervenciones de género por una sola institución.

El mecanismo de acción conjunta fue complejo y difícil de poner en marcha, ya que se trató de la coordinación entre 13 instituciones y 9 agencias, las que tenían que ponerse en sintonía para

implementar el programa conjunto; sin embargo, el reto se enfrentó y se encontraron soluciones para impulsarlo, constituyéndose el PCG en una oportunidad para contribuir a cerrar brechas de desigualdad y discriminación contra la mujer.

Algunas ventajas de la programación conjunta expresadas por los asociados y agencias, fueron las siguientes:

- Se conocieron las ventajas comparativas de trabajar con varias instituciones y agencias a la vez. Por ejemplo: MINSa con OPS y UNFPA; INPYME con OIT, ONU-Mujeres; MAGFOR con FAO y PMA; MHCP con PNUD y UNFPA; INIM con OIT y UNIFEM.
- Se planificó y ejecutó en coordinación, evitando duplicidades y garantizando la complementariedad.
- Se compartió información y se crearon buenas relaciones entre las instituciones participantes.
- Se optimizó y complementó la utilización de los recursos.
- Las instituciones acercaron más las respuestas a las beneficiarias y dieron una atención más integral.
- Se lograron sinergias y resultados que no se logran con una sola institución y agencia, habiéndose fortalecido sus capacidades y obteniéndose un mejor efecto.
- Se logró la complementariedad en la ejecución, al haber sumado competencias.
- Se avanzó en el reconocimiento de la razón de ser y funciones entre las instituciones y agencias.
- Se crearon instrumentos específicos para las mujeres mediante la acción conjunta entre varias instituciones y agencias (INIM con INATEC, IMPYME con OIT y UNIFEM, MHCP con PNUD y UNFPA; MAGFOR con FAO; INIFOM con UNCDF).
- Se ha abierto la posibilidad de hacer movilización de fondos de forma conjunta.

No hay duda del consenso entre las instituciones y agencias sobre la importancia y valiosos aportes alcanzados por medio del trabajo conjunto; sin embargo, se deja constancia de un par de consideraciones que podrían tener validez en circunstancias particulares, las cuales plantearon dos agencias, y son las siguientes: a) que hay programas que requieren menor integralidad que el PCG y pueden ser ejecutados eficientemente por una sola agencia; b) que el número de agencias que participan en el programa conjunto es una variable influyente en la eficiencia, lo cual requiere de ser analizado con mayor profundidad.

### **Obstáculos administrativo-financieros y medidas tomadas**

Una propuesta conceptual y metodológica conjunta, como la del PCG, requería de un respaldo operativo también conjunto para su desarrollo, por lo cual su ejecución evidenció que los sistemas administrativo-financieros de las agencias no estaban preparados para un funcionamiento conjunto, tanto por sus normas y procedimientos como por los hábitos profesionales del personal a cargo de administrar las operaciones. De la experiencia de la ejecución y de los obstáculos administrativos que se tuvieron que enfrentar, el PNUD destacó como lección aprendida que: “antes de desarrollar una propuesta técnica deben de revisarse los sistemas operativos que se utilizarán”.

El PCG tuvo que enfrentar grandes obstáculos administrativos financieros para obtener sus resultados, especialmente originados en los ritmos y procedimientos diferentes de las agencias,

así como el hecho de que las oficinas decisorias de las agencias “no residentes” (particularmente OIT, y ONU-Mujeres) radican en otros países. Esto dificultó la ejecución, sobre todo en el primer año, con desembolsos tardíos, los cuales ejercieron mucha presión sobre los ejecutores por los cortos períodos para la ejecución y las rendiciones de cuentas, con frecuencia en formatos y procedimientos diferentes para una misma institución asociada. Esta presión la sintieron más las instituciones con menos experiencia de trabajo y con varias agencias de cooperación (INATEC trabajó con ocho agencias).

Evidentemente, por tratarse de un problema estructural del SNU en el que las decisiones de cambios de sistemas dependen de las sedes de las agencias, en la búsqueda de soluciones prevalecieron las de tipo operativas y parciales, las cuales, sin embargo, fueron de mucha utilidad para elevar y agilizar la ejecución, especialmente por parte de las agencias residentes (UNFPA, UNICEF, OPS, PNUD, FAO y PMA) y de parte del UNCDF, entre las agencias no residentes. Entre las soluciones predominó la flexibilización de los montos a desembolsar y la utilización de pagos directos por parte de las agencias, así como el acompañamiento de las agencias a las instituciones para simplificar los procedimientos.

No obstante, la experiencia del PCG marcó la pauta para buscar soluciones de fondo y que sirvieran a todos los programas conjuntos del país. Para ello, un “petit comité” integrado por los puntos focales de las agencias líderes de cada programa conjunto, y la Dirección de Operaciones del SNU, realizó un proceso de revisiones y elaboró una propuesta de reglamento operativo para los programas conjuntos en Nicaragua. Esta propuesta tiene pendiente su aprobación por las sedes de las agencias; pero puede ser un referente para otros países cuyo SNU tenga similares problemas.

***Respecto a los niveles de ejecución financiera***, a pesar de las dificultades señaladas anteriormente, al 31 de marzo del 2012 cada una de las instituciones y agencias del PCG había logrado ejecutar el cien por ciento de los 8 millones de dólares presupuestados, entre fondos desembolsados más comprometidos. (Ver tabla de ejecución financiera por instituciones y agencias en Anexo 3).

#### **b. Fondo de crédito**

El crédito fue un componente del PCG altamente valorado por las beneficiarias, especialmente por su baja tasa de interés del 8%, la cual contrasta con la tasa actual de mercado del 15.41% para el microcrédito. El fondo de crédito del PCG se constituyó por un monto de US\$ 482,442.00 originado por una transferencia del Programa Conjunto de Género, como parte del Plan Anual de Trabajo entre UNIFEM (ahora ONU-Mujeres) y MIFIC. Dicho fondo fue ejecutado por el Programa Usura Cero en conjunto con INPYME, colocando el cien por ciento del total del fondo, y logrando beneficiar a 1,163 mujeres. Entre estas beneficiarias hay propietarias de empresas de subsistencia; sin embargo, otras han logrado crecer apoyadas en la atención integral que combinaba el crédito, con capacitación, formación de redes y apoyo a la comercialización de los productos, mediante ferias territoriales, en Managua y para la exportación de café. De esta forma el crédito fue fundamental para contribuir al empoderamiento económico de las mujeres. El análisis del funcionamiento del fondo revolvente ha requerido la realización de una evaluación operativa, la cual ha identificado como principales conclusiones:

- El mecanismo es pertinente a como fue concebido y ejecutado

- Es necesario mantener los principios del mecanismo, haciendo ajustes para mejorar su eficiencia
- Se requiere definir una estructura institucional del mecanismo que permita que el mismo se consolide y amplíe a otras beneficiarias y rubros.
- La situación de la mora de la cartera vigente necesita la elaboración de acciones que permitan las recuperaciones de los recursos para no descapitalizar el fondo.

En los territorios se expresaron dos consideraciones respecto a la operatividad del crédito: a) la falta de agilidad del proceso de aprobación, y b) el traspaso del fondo, anteriormente administrado por el Programa Usura Cero, al Banco Produzcamos, porque en este último han encontrado difíciles condiciones de acceso al crédito. Al 31 de marzo del 2012, la tasa de morosidad del fondo se encontraba entre 40 y 42%, lo cual de no atenderse podría reducir la posibilidad de sostener el fondo y continuar beneficiando a más mujeres. Para mayores detalles en este tema se recomienda ver evaluación específica del fondo de crédito del PCG.

#### **c. Incidencia de la evaluación de medio término**

La evaluación de medio término fue útil y oportuna para el desarrollo del PCG. Pudo valorar los avances y señalar debilidades; pero sobre todo, contribuyó a reflexionar respecto a la necesidad de reorientar la ejecución del programa conjunto hacia un camino más acorde con su visión integral. Asimismo, visibilizó la integralidad como el conjunto de accesos de bienes y servicios para el empoderamiento de las beneficiarias y los apoyos institucionales para lograr esta integralidad.

De sus resultados se desarrolló un plan de mejoras y una estrategia de sostenibilidad, los cuales se constituyeron en instrumentos valiosos para reorientar las acciones del PCG en áreas que no estaban siendo debidamente atendidas, como: la institucionalización de las prácticas de género, la estrategia de comunicación, el sistema de información gerencial, y especialmente la superación de los obstáculos administrativo-financieros propios de las agencias, a fin de agilizar la ejecución. Por sus valiosos aportes, algunos entrevistados mencionaron “un antes y un después de la evaluación de medio término”.

#### **d. Participación, movilización y comunicación en los procesos**

Los procesos de participación, movilización y comunicación social desarrollados por el PCG formaron parte de y fortalecieron las instancias de participación ciudadana, basadas en el modelo de democracia directa de los concejos del poder ciudadano, impulsadas por el GRUN. Esta estrategia facilitó la visibilización del PCG en los municipios y contribuyó al acercamiento e intercambio entre las beneficiarias, autoridades y funcionarios locales.

El incremento de la participación y movilización de las mujeres fue un resultado gradual de las capacitaciones y sensibilización de hombres y mujeres. Asimismo, con apoyo de la red de promotoras de género capacitadas por el INIM en los municipios, se mejoró la participación de las mujeres y se fortaleció su liderazgo para su autonomía, defensa de sus derechos e involucramiento en las actividades económicas, sociales y políticas. Asimismo, a la mitad de la ejecución del programa conjunto, se ejecutó una estrategia de movilización y participación, articulando en buena medida las expresiones de los territorios y las instituciones participantes, con positivos efectos de los mensajes por los medios de comunicación social (televisión, radio, afiches, brochures, documentos, viñetas, spots televisivos, testimonios, etc.). En particular, se

concretizó la visibilización del PCG y una mayor disposición de las comunidades y tomadores de decisiones en temas de género. Los cambios de comportamiento llegaron de esta forma a las parejas, los hogares, y a las comunidades, siendo determinante los testimonios de las beneficiarias.

***“El PCG, nos unificó para que el problema de una sea el problema de la otra, ahora trabajamos en conjunto y en función de un objetivo en común, todas nos ayudamos cuando tenemos problemas y dificultades, todas aportamos a un mismo esfuerzo para salir bien todas, ahora nos conocemos y nos reconocemos, creemos más en las iniciativas nuestras, nos empoderamos de lo aprendido y por ello podemos evitar la violencia con nuestra pareja, en la familia y hasta en la comunidad”. Beneficiaria de Jinotega en un Grupo Focal.***

La participación de las mujeres tuvo diferentes expresiones, tales como: su presencia activa en las asambleas y cabildos para plantear demandas a los presupuestos municipales, su involucramiento en reuniones y asambleas comunitarias promovidas por las instancias de participación ciudadana, asistencia sostenida y aprovechamiento de las capacitaciones y acompañamiento técnico para el mejor manejo de los bienes y servicios que recibieron, y su participación en ferias municipales.

Respecto a las ferias, hay ejemplos de municipios como Matagalpa, Jinotega y Bluefields donde la Alcaldía les autorizó un espacio en el parque central para las exposiciones de sus trabajos artesanales, y otros que trasladaron las ferias a Managua.

Asimismo, el PCG facilitó la atención de los problemas de las mujeres y el establecimiento del diálogo entre las beneficiarias y los gobiernos locales de forma organizada y participativa, para lo cual desarrolló las siguientes instancias:

- Comisiones municipales de género
- Las unidades de género con presupuesto municipal para coordinación inter institucional.
- Red de promotoras de género como estrategia de promoción, capacitación y seguimiento de la ruta de empoderamiento, en particular temas de género, violencia intrafamiliar, leyes y derechos, y la incidencia en los planes y presupuestos municipales.
- Comisiones de género en los barrios y comunidades.

También es importante reconocer cierta apertura del PCG para incluir la participación de otras organizaciones no gubernamentales y algunas alianzas público-privada en apoyo al tema de género en los territorios. Algunas de estas organizaciones que se vincularon al PCG fueron: ANF proporcionando alimentos al CDI en Estelí, Visión Mundial en Achuapa contribuyendo con capacitaciones, IXCHEN en Bluefields con atención en salud sexual y reproductiva, ODESAR en Matagalpa, OYANKA en Jalapa apoyando la lucha contra la violencia, Fundación Padre Fabretto en San José de Cusmapa, Cooperativa privada en Dipilto apoyando la casa materna, entre otras. Sin embargo, una agencia de cooperación consideró que esta participación ha sido muy limitada hasta ahora y que otras organizaciones pudieron aportar sus experiencias de trabajo con las mujeres.

Las bondades sobre los resultados del PCG por estas formas de participación indican la conveniencia de su ampliación con otras organizaciones no gubernamentales con experiencia en el trabajo con las mujeres, así como empresas privadas con disponibilidad a colaborar en este tema.

La promoción del PCG se desarrolló aprovechando los espacios de reuniones, las visitas conjuntas a las comunidades y territorios por las instituciones simultáneamente: MINSa, CAMIPYME,

MAGFOR, INATEC, MINED, donde se dialogaba con las mujeres acerca de los objetivos y beneficios del programa conjunto. Pero también se desarrolló un plan de comunicación social concentrado en la producción de materiales con calidad pedagógica, accesibles para los diferentes grupos de beneficiarias, coordinadas con los medios de divulgación en televisión, viñetas radiales, afiches, brochures, diseño y actualización de la página Web [www.pcg.org.ni](http://www.pcg.org.ni) y otros documentos promocionales, como videos y presentaciones directas en los territorios, y testimonios de las beneficiarias. Igualmente, se considera una forma de divulgación la traducción de cartillas de capacitaciones al inglés, creole, mayagnas y miskito.

En este tema es importante reconocer el rol de liderazgo del INIM, el cual se vio fortalecido particularmente por incidir en una mayor participación, un mejor posicionamiento y mayor toma de decisiones de las mujeres en los municipios, así como por la promoción del PCG.

#### **e. Apropiación de los procesos del PCG**

En general, existe un buen nivel de apropiación de los principales enfoques, estrategias y/o procedimientos desarrollados por el PCG, entre las beneficiarias, funcionarios de las instituciones nacionales, regionales y municipales, y de las autoridades de los gobiernos locales, lo cual es una condición que aporta a la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Quizás el principal resultado del PCG es el desarrollo de una masa crítica en los diferentes ámbitos con diferentes niveles de apropiación, habiendo sido decisivos el alto nivel de apropiación y liderazgo del INIM para la formación de esta masa crítica en el país, lo cual es reconocido en todos los niveles en que se desarrolló el PCG.

La elaboración y adopción en las instituciones de instrumentos de trabajo con enfoque de género, tales como: la ruta del empoderamiento, planes de negocio con enfoque de género, (con el cual capacitaron estudiantes que conforman brigadas solidarias para acompañar a empresarias); adopción de la metodología de redes con enfoque de género (elaborada por ONUDI) e instituciones con recursos humanos capacitados en diferentes áreas para el empoderamiento de género (INPYME, MAGFOR, INATEC, INIFOM, MITRAB, MINSA, MHCP, Gobiernos Locales), son indicaciones de la apropiación en las instituciones, especialmente de las prácticas de género.

A nivel de las comunidades, en los ocho municipios visitados durante la evaluación, grupos de hombres y mujeres quedaron sensibilizados en temas de género y colaborando con el programa conjunto. La colaboración de los hombres reviste una importancia particular por aportar a las condiciones de equidad; asimismo, la internalización de parte de las mujeres de los conceptos del empoderamiento, y la voluntad de las promotoras capacitadas para continuar la labor de sensibilización y capacitación en las comunidades, más allá de fin del PCG.

***“Nosotros varones y trabajadores del MINSA, aprendimos: sobre la masculinidad con respeto, formas suaves de expresarnos aun siendo hombres para evitar violencia, ahora hablamos entre nosotros temas de convivencia, antes no lo hacíamos por machismo. Aprendimos sobre autoestima para dialogar con nuestra pareja, respetando sus derechos y sin pelear; a nivel de institución, conocimos las puertas a seguir para guiar a las personas cuando nos presentan problemas de violencia; aprendimos los cambios hormonales en los hombres y factores de riesgo; contamos con métodos de trabajo para darle mejor atención a los hombres”.  
Colaborador comunitario, Grupo Focal en Matagalpa.***

Las autoridades de las instituciones locales y nacionales, de las agencias y de las mismas comunidades, demostraron un nivel importante de apropiación del PCG, reflejado en el compromiso asumido en la ejecución, el desarrollo de capacidades operativas, el manejo conceptual y metodológico de temas relativos al género, la adopción de los métodos de trabajo conjuntos en las instancias de coordinación y articulación, y en la institucionalización de las prácticas de género en instituciones y gobiernos locales.

También en el establecimiento de marcos políticos (nacional y municipal) y marcos legales sobre las prácticas de género, y en el fortalecimiento de instancias de participación ciudadana y de empresarias en redes, lo cual constituye una base para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y sus proyecciones nacionales.

Otras manifestaciones de la apropiación del PCG por diferentes actores del PCG, son las siguientes: Designación de contrapartidas presupuestarias para proyectos con prácticas de género, impulso de 8 políticas municipales de género (Jalapa, Somoto, San José de Cusmapa, Tuma La Dalia, Dipilto, Bluefields, Puerto Cabezas y Achuapa) y creación de las comisiones de la mujer en las alcaldías (Jalapa, Dipilto, Jinotega, Estelí, San Nicolás, Achuapa). Creación de Unidades de Género en los Ministerios: MITRAB, MHCP, MINSA, MAGFOR, MIFIC, INATEC, y en proceso INPYME, MIFAN, INSS.

### **3. De la Eficacia del Programa Conjunto de Género**

#### **a. Aportes al Desarrollo de los Municipios**

Por medio del PCG convergieron un conjunto de acciones de incidencia en los municipios, las cuales han sentado bases para un nuevo enfoque del desarrollo municipal considerando las prácticas de género.

Este enfoque se sustenta en la experiencia de una modalidad de trabajo conjunto de las diferentes instituciones involucradas, las cuales en las Comisiones de Género desarrollaron intercambios de información, visitas conjuntas y coordinación con el nivel central y agencias, lo cual permitió llevar a las beneficiarias de comunidades alejadas una oferta de servicios integral.

En el nivel de las beneficiarias se evidencia una contribución importante para su empoderamiento en los diferentes ámbitos: a) en lo íntimo- personal (autoestima, liderazgo), familiar (capacidad de diálogo y tolerancia), en lo económico (crédito, empresas, capacidades tecnológicas, empleo e ingresos), en lo social (seguridad alimentaria, SSR, cuidado infantil), y político (asambleas comunitarias, cabildos, participación de promotoras de género en las organizaciones comunitarias, y mujeres optando a cargos de elección popular). En estos ámbitos las beneficiarias describieron beneficios y cambios de comportamientos que constituyen una reserva de recursos para el desarrollo municipal.

***“El PCG nos ha cambiado hasta la forma de ser, con la familia, con los vecinos, somos mejores personas, con mejores expresiones al hablar”. Beneficiaria del bono productivo alimentario en Grupo Focal de Jalapa.***

***“Ahora llevo dinero a mi casa y eso me ha dado autonomía para decidir cómo gastarlo en mejoras de la casa, aunque mi marido no quiera. Es mi dinero y así lo quiero gastar.” Beneficiaria con oficios vocacionales no tradicionales en Grupo Focal de Achuapa.***

Por otra parte, ha quedado un legado de metodologías e instrumentos institucionales, el fortalecimiento de la gestión en género y voluntades institucionales para continuar trabajando en conjunto con prácticas de género. Asimismo, políticas y leyes para consolidar el desarrollo local y proyectarlas a otros municipios. Cabe mencionar que sólo en el municipio de Waspam, entre los visitados durante la evaluación, no se observó la estructuración del modelo del PCG, aunque logró llevar beneficios a las mujeres con un bajo nivel de coordinación o con intervenciones de una sola institución. Las razones de este comportamiento particular no se lograron establecer en el proceso evaluativo, debido a cambios de autoridades al frente del programa conjunto; sin embargo, parecen relacionarse con la necesidad de profundizar en las particularidades étnicas y culturales de las regiones del Atlántico.

#### **b. Incidencia sobre del desarrollo nacional y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).**

Los aportes del Programa Conjunto de Género (PCG) constituyen una contribución a las estrategias del desarrollo nacional y a los ODM. Aunque no todos sus resultados sean estadísticamente de impacto nacional, representan, sin embargo, un referente conceptual, metodológico y funcional, ya que ha puesto de relieve las prácticas de género en el abordaje de prioridades sociales y económicas, por medio de un modelo de acción conjunta que apunta a una atención integral de las necesidades multisectoriales para cerrar las brechas de género. Sus logros se enfocan principalmente en municipios pobres, comunidades aisladas y en la Costa Caribe en todas las etnias, sin discriminación. Asimismo, esta modalidad conjunta ha generado sinergias con los programas sociales que impulsa el Gobierno.

Así, **el empoderamiento de las beneficiarias** se dio en varios ámbitos, incidiendo de forma simultánea en varios ODM (1, 3 y 5). Se empoderaron a las beneficiarias en lo personal, y en lo comunitario con el incremento de su participación e integración a organizaciones comunitarias; asimismo, se dio mayor visibilización social de sus derechos. El empoderamiento económico contribuyó a la **reducción de la pobreza** (ODM 1) mediante constituciones de microempresas con apoyo de créditos, y la administración de bonos productivos alimentarios (BPA), llevando así ingresos y mejorando la calidad de vida de los hogares de las beneficiarias. A la **alimentación y nutrición infantil** (ODM 1) se contribuyó, además del BPA, con capacitaciones que aseguraron la disponibilidad de alimentos básicos para la familia, en menor medida el cuidado de niños de primera infancia en centros de desarrollo infantil, y con la promoción de huertos escolares y capacitaciones sobre hábitos nutricionales.

Por medio del desarrollo de una red de promotoras de género se fortalecieron **las instancias de participación directa y del poder ciudadano** (ODM 3), logrando incluir parte de sus demandas en los procesos de planificación y presupuestos municipales

Asimismo, se considera que la misma modalidad de trabajo conjunto entre agencias e instituciones es un aporte a las diferentes **alianzas para el desarrollo** que se plantean en el ODM 8, en tanto permite sinergias de las fuentes e instrumentos de la cooperación para el desarrollo.

Asimismo, el PCG ha dejado valiosos **aportes para las políticas públicas y leyes relativas a la superación de las brechas de género**. Entre ellos: la inclusión de las prácticas de género en el Presupuesto General de la República y en el Presupuesto de Mediano Plazo. La inclusión de la metodología del Sistema de Planificación Municipal del Desarrollo Humano (SMPDH) con prácticas de género en la Reforma a la Ley de Municipios, y el acompañamiento a la Comisión de Género en

la Asamblea Nacional en torno a leyes sobre género. En estos y otros temas deja capacidades desarrolladas en las instituciones, gobiernos locales y comunidades participantes, acompañadas de herramientas e instrumentos para buenas prácticas de género.

Considerando que los resultados del PCG han incidido tanto en 15 municipios distribuidos en las regiones mayormente afectadas por la pobreza, y también deja aportes en el nivel macro, se valora que hay bases para profundizar la visión de género con que se impulsan las políticas de desarrollo del país.

#### **d. Aportes para “Una ONU” en Nicaragua**

Las agencias que participaron en el PCG, coordinadas por el UNFPA como agencia líder, desempeñaron su rol contribuyendo a los resultados y mejor funcionamiento del SNU en el país o a una ONU. El PCG fue el primer programa que permitió que las agencias se complementaran, coordinaran y actuaran conjuntamente, con abordajes consensuados para el logro de los resultados de un programa y alcanzar un mayor nivel de apropiación de los ODM. El logro de resultados multisectoriales e integrales de esta modalidad de trabajo ha sido igualmente asumido, desde la perspectiva del Gobierno para que las instituciones y agencias aborden multisectorialmente las prácticas de género.

Las dificultades surgidas por las normas administrativas y financieras de cada agencia y por los hábitos para el trabajo individual, especialmente a lo largo del primer año, se lograron superar con medidas de agilización operativa y con una propuesta de normas comunes para los programas conjuntos, en lo que fue un enriquecedor proceso de aprendizaje.

Los diferentes niveles gerenciales del PCG lograron que el programa conjunto llegara a funcionar ágilmente. Así, la Comisión Coordinadora y sus Equipos de Efecto, después de un primer año con difíciles coordinaciones y lentitud en las decisiones, llegó a ser una instancia de decisiones técnicas y financieras ágiles, la cual subía sus acuerdos y solicitaba apoyo sobre decisiones de políticas públicas al CDN, instancia que también fue lenta al inicio por concentrarse en tareas operativas; pero que modificó oportunamente para centrar su aporte en decisiones políticas y estratégicas.

En los territorios, la coordinación recayó principalmente en los gobiernos locales, los cuales superaron las dificultades iniciales estableciendo las unidades y comisiones de género para coordinar a las instituciones locales para el desarrollo del PCG. Esta labor fue apoyada de manera importante por un Voluntario de Naciones Unidas en cada municipio, quien jugó el rol de facilitador y de monitoreo y evaluación.

#### **e. Aportes a la Declaración de París y principios de Accra**

La experiencia del PCG dejó importantes aprendizajes y aportes para el cumplimiento de la Declaración de París y Principios Accra, estimulando una nueva modalidad de trabajo y relaciones entre las agencias del SNU y las instituciones del Estado de Nicaragua para hacer enfocar mejor, hacer más eficiente, eficaz y sustentable la cooperación.

En el **alineamiento** se destaca una convergencia total entre las políticas y lineamientos del gobierno con los enfoques y propuestas del SNU. Ambas partes se enfocan en las prácticas de género para superar las brechas sociales y económicas, mientras los derechos humanos son enfocados por el gobierno como restitución de derechos, y las agencias del SNU los asumen como

principios de su programación. Se valora que la voluntad del GRUN para desarrollar de manera efectiva su Política de Género fue un factor determinante y muy positivo para lograr este alineamiento.

Una fortaleza del PCG ha sido la **apropiación** del gobierno con liderazgo (INIM) y la participación activa de las instituciones para su desarrollo, siendo acompañados y asistidos técnicamente por las agencias del SNU. Al final del programa conjunto, se aprecia un nivel importante de apropiación de las prácticas de género para el empoderamiento de diferentes ámbitos de la mujer.

Respecto a la **armonización**, la experiencia ha dejado alianzas naturales con herramientas para el trabajo conjunto, siendo el resultado de un aprendizaje para la coordinación, articulación y relaciones entre agencias e instituciones bajo la óptica de las prácticas de género.

Se reconoce que **la gestión por resultados** desarrollada por el PCG es un aporte tanto del SNU como del Gobierno, la cual mostró mayor propiedad en la segunda mitad de la ejecución. Este tema requiere apoyo de indicadores de género en los sistemas de información municipal y nacional.

**La responsabilidad compartida** se ha expresado con la asignación de fondos de contrapartida y medidas para la sostenibilidad de los resultados del PCG por parte de las instituciones.

#### 4. Buenas prácticas

El desarrollo del PCG dejó valiosas y muchas buenas prácticas y experiencias, en el ámbito de cada institución, en las comunidades, en los gobiernos municipales y en las coordinaciones entre instituciones y agencias, de utilidad para mejorar la calidad de procesos y resultados en la consolidación de los resultados alcanzados y su aplicación en diferentes ámbitos de acción. Se destacan las siguientes:

- La formulación conjunta del diseño del PCG, porque da coherencia al desarrollo de las políticas del gobierno con la estrategia del PCG.
- Aprendizaje y superación de las dificultades operativas de las instancias de dirección y coordinación (CDN de nivel político, CCPCG para decisiones técnicas y financieras, y UCPCG), para garantizar la ejecución.
- Liderazgo del INIM, asumido con visión de empoderamiento y reconocido por las beneficiarias, gobiernos municipales, instituciones y agencias.
- La coordinación y planificación conjunta desarrollada por la Comisión Coordinadora, sus Equipos de Efecto y Grupos de Trabajo; asimismo, la planificación conjunta en el nivel regional.
- Alto nivel de desempeño de la Unidad Coordinadora del PCG, facilitando los procesos que garantizaron el cumplimiento de los acuerdos y altos niveles de ejecución de las instituciones y agencias participantes.
- Las rendiciones de cuentas entre las instancias de las regiones autónomas y la Unidad Coordinadora del PCG.
- Las rendiciones de cuentas entre los Gobiernos Municipales y el INIFOM, con cuya práctica se facilitó la ejecución del 100 por ciento de los fondos para inversión.
- La creación y funcionamiento del Fondo de Inversión Municipal para la Equidad de Género en los 15 municipios.

- Desarrollo de materiales, metodologías e instrumentos, validados para su aplicación en otra escala y ambientes. Entre ellos: cartillas en diferentes lenguas nacionales, manuales técnicos, políticas municipales de género, metodologías de planes y presupuestos municipales, del PGR y PMP con prácticas de género.
- La entrega de bienes y servicios de manera coordinada y articulada para el empoderamiento integral de las beneficiarias, con efectos en lo personal, familiar, y comunitario, con beneficios económicos, en la salud, seguridad alimentaria y fortalecimiento de la participación ciudadana.
- El involucramiento de los varones en los procesos de sensibilización y capacitación, el cual tuvo el efecto en sus hogares de una responsabilidad compartida, disminución de la violencia y nuevos valores entre sus parejas y familias.
- Desarrollo de la red de promotoras de género para el empoderamiento, movilización y participación de mujeres y su inserción en organizaciones del poder ciudadano. La red fue entrenada por el INIM para capacitación, promoción y seguimiento territorial.
- Movimiento de hombres promotores aliados con la salud de las mujeres y en contra de la violencia intra familiar, como una modalidad innovadora y de resultados positivos.
- Las visitas integrales, generalmente encabezadas por MINSA, a los territorios como forma de ejecución y seguimiento coordinados entre diferentes instituciones para llevar distintos bienes y servicios a grupos de beneficiarias.
- La realización de ferias para promover los productos de las micro-empresaria, realizadas con alta coordinación entre las instituciones y con participación activa de las beneficiarias
- La realización de cursos móviles en comunidades aisladas, modalidad innovadora para acercar el servicio a las beneficiarias.
- Acompañamiento de las instituciones locales en los diferentes tipos y casos del ciclo de violencia intra familiar, coordinada por la Comisión de Género en el Municipio de Dipilto.
- La articulación entre el Programa Usura Cero y CAMIPYME para vincular el crédito con actividades de apoyo empresarial.

## 5. Condiciones para la Sostenibilidad de los Resultados del PCG

***“El programa se puede ir; pero lo que nosotros hemos aprendido y adquirido con el programa, eso si no se puede olvidar, se queda con nosotras. El programa no se puede ir de aquellas vidas que ya están empoderadas”. Beneficiarias con la ruta de empoderamiento de género. Grupo Focal de Achuapa.***

Una de los principales aportes de la evaluación de medio término incluidos en el plan de mejoras fue la Estrategia de Sostenibilidad de los resultados del PCG, el cual fuera la razón fundamental por la que se aprobara la extensión por nueve meses a este programa conjunto.

En realidad, la experiencia y desarrollo del Programa Conjunto de Género dejó condiciones favorables para la sostenibilidad de los resultados alcanzados y al desarrollo de la política de género del Gobierno, estas condiciones fueron resultados de las buenas prácticas y las medidas institucionales desarrolladas con base en la Estrategia de Sostenibilidad.

Las principales condiciones para la sostenibilidad de resultados fueron objeto de discusión entre tomadores de decisiones del más alto nivel de las instituciones y agencias participantes en el PCG, quienes confirmaron sus compromisos para continuar apoyando en función de la misma.

Tanto en los municipios como en las instituciones nacionales participantes se observan capacidades conceptuales y técnicas desarrolladas entre beneficiarias, funcionarios y autoridades;

el nivel de apropiación del enfoque y estrategias de implementación de las prácticas de género se verifica por el grado de empoderamiento, instancias de participación ciudadana fortalecidas y otras creadas que se encuentran funcionando. Asimismo, se han adoptado medidas institucionales, principalmente la creación de unidades y comisiones de género, ubicadas al más alto nivel de decisiones, las cuales cuentan con herramientas metodológicas, instrumentos de políticas y leyes, y formas de trabajo que coadyuvan a fortalecer las prácticas de género en las diversas actuaciones de las instituciones.

Aprovechar estas condiciones permitiría no sólo sostener una parte importante de los resultados alcanzados con el PCG, sino también implementar esta estrategia a mayor escala, con modalidades que deben ser consensuadas. Entre estas condiciones se destacan las siguientes:

- Se considera que la conducción de las instituciones cuentan con mayores conocimientos y se han sensibilizado sobre las prácticas de género, y tienen disposición al trabajo conjunto.
- Procesos avanzados de institucionalización de las prácticas de género, contándose con Unidades de Género en 9 de las 13 instituciones participantes en el nivel central, apoyadas con presupuesto, definidas sus líneas de trabajo y colocadas al más alto nivel de decisión. Estas son: MITRAB, MHCP, MINSA, MAGFOR, MIFIC, INATEC, MAGFOR, INPYME, y MIFAN. Cinco de estas instituciones ya cuentan con Comisión de Género funcionando (MITRAB, MINSA, MHCP, MAGFOR, MIFIC).
- El INIM, INIFOM, MHCP, MINSA, MITRAB, INATEC, INPYME y MAGFOR cuentan con metodologías para los procesos de formación, capacitación, promoción e incorporación de las prácticas de género para el desarrollo empresarial, bono productivo alimentario, a los presupuestos municipales y al PGR.
- Aportes a leyes e iniciativas de ley para incorporar prácticas de género, tales como la Reforma a la Ley de Municipios y propuesta de reforma a la Ley de Régimen Presupuestario. Se mantiene asistencia a las comisiones de la Asamblea Nacional en esta materia.
- Se ha formado una red de 41 centros de desarrollo infantil (CDI) en los 15 municipios, los cuales ofrecen condiciones de infraestructura social, equipamiento, un currículum pertinente a esta modalidad, personal con conocimientos de las prácticas de género. Asimismo, se cuenta con alcaldías que asumieron la administración de estos CDI, asignando fondos de contrapartida.
- Personal capacitado sobre el protocolo de detección, atención y prevención de la violencia, y fortalecida la red de hombres aliados con la salud de las mujeres.
- Creación de siete (7) Unidades de Género con presupuesto de los gobiernos locales de Jalapa, Dipilto, Jinotega, Estelí, San Nicolás, Achuapa y El Sauce, a cargo de coordinar las Comisiones de Género para el trabajo conjunto con prácticas de género.
- Constitución en la Costa Caribe de las OCR (Oficina de Coordinación Regional) para desarrollar las prácticas de género, con participación de instancias de los gobiernos regionales y municipales.
- Ocho (8) políticas municipales de género elaboradas con asistencia del INIM, y aprobadas con sus respectivas ordenanzas en: Jalapa, Somoto, San José de Cusmapa, Tuma La Dalia, Dipilto, Bluefields, Puerto Cabezas y Achuapa. Se alerta sobre la necesidad de dar continuidad a estas políticas con los nuevos gobiernos municipales a ser electos próximamente, siendo conveniente la inmediata sensibilización a todos los partidos políticos en esta materia.

- Las instituciones locales consideran que los mecanismos de diálogo entre los grupos de beneficiarias y mujeres en general con las autoridades locales se mantendrán, ya que forman parte de la política de participación ciudadana del gobierno. Entre ellos: los foros y cabildos, y el seguimiento a los compromisos y convenios institucionales.

#### **IV. CONCLUSIONES**

1. Los resultados alcanzados por el PCG generaron una masa crítica de actores territoriales y del nivel central empoderados sobre las prácticas de género, en diferentes ámbitos y grado de profundidad, lo cual representa una referencia y una base para el desarrollo de las transformaciones necesarias de la política de género. A ello contribuyó un contexto con políticas favorables al desarrollo de la equidad de género, y un modelo enfocado en las prácticas de género y en estrategias micro y macro totalmente consensuadas entre 13 instituciones del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) y 9 agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU).

Estos resultados permitieron el empoderamiento de 9,595 beneficiarias en el nivel personal, familiar, y comunitario, por medio de la entrega de bienes y servicios, fortaleciendo su economía, su salud sexual y reproductiva, el cuidado de sus niños y niñas, sus decisiones y su participación ciudadana; asimismo, 9,728 mujeres mejoraron sus condiciones de vida, por la inclusión de sus demandas en los planes y presupuestos municipales. También se contó con metodologías validadas para la inclusión de las prácticas de género en los presupuestos municipales, en el Presupuesto General de la República y Presupuesto de Mediano Plazo; se asistieron procesos de aprobación de políticas municipales de género; y se aportaron mejoras a leyes e iniciativas de ley relacionadas con las prácticas de género.

Además del trabajo conjunto, también en este proceso se fortalecieron cada una de las instituciones y agencias. En particular, se tomaron medidas institucionales nacionales y municipales para sostener los resultados, tales como la creación de unidades de género y el funcionamiento de las comisiones respectivas. Y, de manera particular, el INIM en su rol de liderazgo en todos los niveles de actuación del programa conjunto; y el UNFPA en rol de coordinación de las agencias participantes.

Los aportes del PCG a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque no todos sus resultados sean estadísticamente de impacto nacional, representan, sin embargo, un referente conceptual, metodológico y funcional. Incidió de manera relevante en el *empoderamiento de las mujeres*, el cual, por haberse dado en diferentes ámbitos ha pasado a ser emblemático y es una forma de “empoderamiento integral”. En este sentido, este aporte también contribuye a *la reducción de la pobreza*, por el mejoramiento económico y calidad de vida personal, familiar y comunitaria de las beneficiarias; aportó a *la salud materna* por brindar atención y capacitación en salud sexual y reproductiva y fortalecer la lucha contra la violencia intra-familiar, mejoró *la alimentación y nutrición infantil* con una buena administración de bonos productivo alimentarios y huertos escolares.

2. El PCG tuvo la fortaleza de contribuir de manera contundente al abordaje de las necesidades sociales y económicas con una estrategia integral basada en prioridades sensibles para ir superando las brechas de género. Con el desarrollo de esta estrategia se han sentado bases

para una nueva forma de superar las brechas de género, tanto por sus multisectoriales beneficios y capacidades desarrolladas en las mujeres, y sus positivos efectos en las familias y comunidades, como por los avances en materia de institucionalización de las prácticas de género, fortaleciendo instancias de coordinación para estas prácticas en los municipios, regiones autónomas y nivel central, y por dejar instrumentos técnicos y de políticas públicas y legales para consolidar los avances y ampliar a otros sectores y grupos poblacionales.

3. Los productos y resultados obtenidos por el Programa Conjunto de Género (PCG) son cuantitativa y cualitativamente significativos, y representan un valioso aporte de formas de trabajo para los programas conjuntos, y para el desarrollo mismo del país y los municipios, con prácticas de género. Los diferentes niveles de logro alcanzados en los tres efectos del PCG obedecen a una incidencia con capacitaciones, bienes y servicios en el nivel microlocalizado en los municipios, comunidades y barrios, como en el nivel macro de incidencia en políticas, leyes y en la institucionalización de las prácticas de género.

Los productos y resultados del efecto 1, reconocido por muchos actores como el “efecto del empoderamiento”, se pueden destacar como emblemáticos del PCG, dado sus varios ámbitos de empoderamiento en un total de 9,595 mujeres beneficiadas con bienes y servicios, entre: créditos para emprendimientos, bono productivo alimentario, capacitaciones técnicas, gerenciales, sobre prácticas de género, y salud sexual y reproductiva; asimismo, promoción de la atención especializada en salud, cuidado de sus niños, y de la lucha contra la violencia intrafamiliar con participación de un movimiento de varones. Aunque no siempre se logró toda la integralidad, la estrategia funcionó con resultados relevantes.

En el efecto 2, se han mejorado las condiciones de vida de 9,728 mujeres por la inclusión de sus demandas, y se incluyeron en los presupuestos municipales 32 proyectos demandados. Asimismo, se ha adoptado la revisión de las prácticas de género como un ejercicio necesario para la aprobación de proyectos municipales. La metodología para este Efecto se ha incluido en la reforma a la Ley de Municipios ya aprobada y abona a su desarrollo futuro.

En el efecto 3, se validó la metodología de inclusión de las prácticas de género en el Presupuesto General de la República y el Presupuesto de Mediano Plazo, desde la formulación, ejecución, monitoreo y rendiciones de cuentas con indicadores de género, por los Ministerios de Hacienda y Crédito Público, Salud y el del Trabajo. Se trata de una herramienta de trascendencia para políticas públicas de género. También se mantiene el acompañamiento a comisiones de diputados de la Asamblea Nacional sobre iniciativas de leyes relativas a género.

Además, se incluyeron lineamientos de política presupuestaria sensibles al género en el Presupuesto General de la República, los que se aplicaron mediante análisis de género en el PGR.

Las buenas prácticas desarrolladas y las medidas que las instituciones tomaron expresamente para la sostenibilidad de los logros del PCG, se valoran favorablemente para este propósito. Tanto en los municipios como en las instituciones nacionales participantes se observan capacidades conceptuales y técnicas desarrolladas entre beneficiarias, funcionarios y autoridades; el nivel de apropiación del enfoque y estrategias de implementación de las prácticas de género se verifica por el grado de empoderamiento, instancias de participación ciudadana fortalecidas con este enfoque y otras creadas que se encuentran funcionando. Y, entre las medidas institucionales, la creación de unidades y comisiones de género, ubicadas al

más alto nivel de decisiones, y el contar con herramientas metodológicas, instrumentos de políticas y leyes, y formas de trabajo para fortalecer las prácticas de género institucionales.

4. La ejecución del programa conjunto fue compleja y difícil, siendo lenta en el primer año; pero logró desarrollar importantes niveles de eficiencia que lo llevaron a ejecutar el cien por ciento de los 8 millones de dólares presupuestados. Entre los factores que incidieron en la complejidad estuvo la presión de los ejecutores para responder a los diferentes sistemas administrativo-financieros de las agencias, lo cual fue superado en buena medida con acuerdos operativos. Contribuyeron a elevar esta ejecución el compromiso de las instituciones y agencias, la implementación de un plan de mejoras, y la aprobación de un período de extensión del programa conjunto.
5. Entre las beneficiarias se evidencia una contribución importante para su empoderamiento en diferentes ámbitos, por lo cual se le ha llamado “empoderamiento integral”. En lo íntimo-personal (autoestima, liderazgo), familiar (capacidad de diálogo y negociación), en el ámbito económico (crédito y mejoramiento de las empresas, capacidades empresariales y tecnologías, empleo e ingresos), socio-familiar (seguridad alimentaria, atención en salud sexual reproductiva, cuidado infantil) y político (participación en asambleas comunitarias, cabildos, promotoras de género con posiciones en las organizaciones comunitarias y mujeres con aspiraciones a cargos de elección popular). Estas formas de empoderamiento constituyen una reserva de recursos humanos para el desarrollo municipal.

El PCG también ha dejado valiosos aportes en la vida de las instituciones participantes, reflejados principalmente en metodologías, instrumentos y capacidades desarrolladas para implementar con prácticas de género sus diferentes actuaciones. También ha venido a modificar el funcionamiento institucional con este enfoque, la creación de unidades y comisiones de género, las cuales coordinan a las diferentes instancias de decisiones para sus actuaciones con prácticas de género. Finalmente, el PCG aportó elementos de políticas públicas que modificarán las actuaciones institucionales en los territorios y a nivel central, entre ellas: políticas municipales de género, y elementos de ley para utilizar género en los presupuestos municipales y en el presupuesto general de la república.

6. El Programa Conjunto de Género (PCG) ha demostrado formas de modificar de manera importante situaciones claves que se buscan superar con el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) 3, para el empoderamiento de las mujeres. **El empoderamiento** de las beneficiarias se dio en varios ámbitos, mejorando su capacidad de decidir por sí mismas, incrementando su participación e integración a organizaciones comunitarias, mejorando su capacidad económica, y logrando mayor apoyo de sus parejas y familias. Esto se logró por medio de sensibilización, capacitaciones y acompañamiento para aplicar las prácticas de género. El cambio institucional para promover este tipo de empoderamiento se refleja en que se han emitido 8 políticas municipales de género, y la creación de unidades y comisiones de género en los gobiernos municipales e instituciones centrales.
7. **Aportes a la Declaración de París y principios de Accra:** El PCG estimuló una nueva modalidad de trabajo y relaciones entre 9 agencias del SNU y 13 instituciones del Estado de Nicaragua para enfocar mejor, y hacer más eficiente, eficaz y sustentable la cooperación. Concretamente: en el **alineamiento** mediante convergencia total de las políticas y lineamientos del Gobierno con los enfoques y propuestas del SNU. Ambas partes se enfocan en las prácticas de género y

en los derechos humanos para superar las brechas sociales y económicas. En la **apropiación** el Gobierno mostró liderazgo por medio del INIM, y participación activa de las instituciones para su desarrollo, con acompañamiento y asistencia de las agencias. También se aprecia un nivel importante de apropiación de las prácticas de género que empoderan en diferentes ámbitos a las beneficiarias. En la **armonización**, la experiencia ha dejado alianzas naturales con herramientas para el trabajo conjunto, habiendo sido un aprendizaje para la coordinación, articulación y relaciones entre instituciones y agencias bajo la óptica de las prácticas de género.

Se reconoce que **la gestión por resultados** desarrollada por el PCG es un aporte del conjunto del SNU y del Gobierno, la cual se desarrolló con mayor propiedad en la segunda mitad de la ejecución. Sin embargo, este aspecto requiere profundizarse con apoyo de indicadores de género en los sistemas de información municipales y nacionales. **La responsabilidad compartida** se ha expresado en que a la asistencia técnica y financiera de las agencias, las instituciones han respondido con la asignación de fondos de contrapartida y medidas para la sostenibilidad de los resultados del PCG.

8. Aportes a Una ONU en Nicaragua: La modalidad conjunta basada en prácticas de género del PCG fue una de las mayores contribuciones al SNU para el funcionamiento conjunto de sus agencias, y para el logro de resultados multisectoriales e integrales, lo cual es igualmente asumido desde la perspectiva del Gobierno, cuyas instituciones consideran el desarrollo del PCG una oportunidad para que el trabajo conjunto facilite abordar multisectorialmente las prácticas de género.

Respecto a la operatividad del trabajo conjunto, se superaron las dificultades surgidas por las normas particulares de cada agencia con medidas operativas, reflejadas en el Manual Operativo elaborado por el Petit Comité del SNU para todos los programas conjuntos, bajo normas y procedimientos comunes y ágiles, y cuyo contenido aportó a la elaboración del Manual Operativo elaborado por el Secretariado F-ODM para los programas conjuntos en otros países.

9. El desarrollo y las experiencias del PCG dejaron valiosas y múltiples buenas prácticas, las cuales vienen a contribuir a los ODM, Declaración de París y principios de Accra, y a la reforma para Una ONU. Estas buenas prácticas también forman parte de las condiciones favorables para la sostenibilidad de los resultados alcanzados con este programa conjunto. Se destacan las siguientes:
  - a. Localización del PCG en municipios rurales, comunidades aisladas, y en la Costa Caribe sin distinciones étnicas. Esto plantea un abordaje pro pobre y no discriminatorio.
  - b. Coordinación y articulación como modalidad de trabajo conjunta para abordar las prácticas de género en forma multisectorial, dejando alianzas naturales entre instituciones y agencias.
  - c. Elaboración del Reglamento Operativo para la ejecución de todos los programas conjuntos, por el Petit Comité del SNU, integrado por los puntos focales de las Agencias Líderes de los Programas Conjuntos.
  - d. Desarrollo de materiales, metodologías e instrumentos para los diferentes procesos, productos y resultados, muchos de ellos validados para su aplicación en otra escala y ambientes. Entre ellos: cartillas en diferentes lenguas nacionales, manuales técnicos, políticas municipales de género, metodologías de planes y presupuestos municipales, del PGR y PMP con prácticas de género, y sistematizaciones de experiencias

- e. Abordaje de los bienes y servicios de manera coordinada y articulada para el empoderamiento integral de las beneficiarias, con efectos en lo personal, familiar, y comunitario. Se destaca el apoyo económico por el bono productivo alimentario (BPA), crédito y capacitación técnica en oficios vocacionales para micro-emprendimientos diversos, capacitaciones para administrar sus negocios, capacitación técnica para manejo de los animales y productos alimentarios; pero también atención y capacitaciones sobre salud sexual y reproductiva, alimentación nutricional, y una atención especial para su empoderamiento de género por medio de las prácticas de género.
- f. Institucionalización de las prácticas de género, mediante la creación de 9 unidades de género en las instituciones centrales y 7 en los gobiernos locales, con presupuesto para recursos calificados para el seguimiento y ocupando posición al más alto nivel de decisiones.
- g. Constitución de una red de promotoras de género, como capacitadoras de capacitadoras municipales, y con funciones de asistencia y acompañamiento sobre la ruta del empoderamiento.
- h. Aprobación de 8 políticas municipales de género con roles y funciones de las instituciones locales.
- i. Metodología e iniciativas de ley que incluyen prácticas de género en los presupuestos municipales y propuestas relativas al Presupuesto General de la República y el de Mediano Plazo.
- j. Participación de los gobiernos regionales de la Costa Caribe bajo una modalidad autonómica y bajo el respeto a las culturas y comunicación en las lenguas de las diferentes etnias.
- k. El mecanismo del fondo revolvente del PCG fue pertinente e innovador en su enfoque y atención integral a las beneficiarias.
- l. Alianzas con el sector privado, gobiernos regionales y municipales, principalmente para el mantenimiento de la infraestructura social, tales como las casas maternas y centros de desarrollo infantil impulsados por el programa conjunto.

## **V. RECOMENDACIONES**

Los retos pendientes para desarrollar la política de género son múltiples y complejos todavía. A pesar de los avances en la reducción de la pobreza, cambios positivos en la tendencia del crecimiento económico, y avances en las condiciones para la equidad de género, el país cuenta todavía con pocos recursos, grandes brechas de pobreza, y una fuerte presencia del machismo en la sociedad, siendo todavía las mujeres rostros visibles de estas inequidades.

Los resultados alcanzados por el PCG constituyen, sin embargo, una oportunidad para profundizar los aportes a la superación de las brechas mencionadas, para lo cual estos resultados se deben consolidar y potenciar con aplicaciones a mayores escalas geográficas y poblacionales.

Para cumplir con estos retos se requieren tanto de las medidas para sostener los resultados declarados en el informe memoria del encuentro entre tomadores de decisiones de las instituciones y agencias participantes, como de medidas y gestiones adicionales del Gobierno, las cuales deben contar con el apoyo de la cooperación externa.

Por tal razón, nuestras recomendaciones apuntan a la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y entre los grupos de beneficiarias desarrolladas por el PCG, ampliar los grupos de beneficiarias de bienes y servicios integrados e integrales, y consolidar la modalidad de trabajo conjunto con proyecciones nacionales. Para responder a estas necesidades, las recomendaciones se agrupan de la siguiente manera:

- a. **Consolidar los resultados alcanzados** gracias al modelo de trabajo conjunto en los 15 municipios con el PCG, asegurando calidad de los procesos de articulación de los bienes y servicios que llegan a los territorios, y calidad conceptual y metodológica en la formación, capacitación y desarrollo de la ruta de empoderamiento entre las beneficiarias.
  - i. Consolidar el enfoque de atención integral a las beneficiarias con BPA, créditos, capacitaciones técnicas, administrativas, de prácticas de género, salud sexual y reproductiva, como atención a necesidades básicas de salud.
  - ii. Mantener el mecanismo que genera sinergia entre las instituciones participantes para una atención integral, haciendo los ajustes necesarios para mejorar su eficiencia.
  - iii. Retomar y mejorar la eficiencia del mecanismo de crédito, en aras de lograr agilidad en los procesos de financiamiento a las beneficiarias y elevar la recuperación de fondos, privilegiando las decisiones territoriales.
  - iv. Implementar las medidas sugeridas por la evaluación del fondo de crédito, para la recuperación de recursos, a fin de evitar su descapitalización.
  - v. Fortalecer los Concejos de Familia, Salud y Vida para la capacitación sobre violencia intrafamiliar (incluyendo la red de hombres aliados de la salud de las mujeres), abandono familiar, apoyo emocional a la niñez.
- b. **Asistir el desarrollo multisectorial e institucional de las políticas municipales de género** aprobadas en 8 municipios; y formulación, aprobación y aplicación multisectorial en los 7 municipios restantes, garantizando preparación conceptual y técnica del manejo de políticas públicas y estrategias de amplia participación con entrega de bienes y servicios de calidad a los grupos metas.
  - i. Desarrollo de las políticas municipales de género, asegurando calidad de los procesos y resultados de la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las prácticas de género en las instituciones.
  - ii. Fortalecimiento de la metodología de presupuestos municipales con indicadores de género, y una mayor inclusión de proyectos de inversión demandados con prácticas de género y con contrapartidas municipales.
  - iii. Desarrollo del sistema de información municipal para el monitoreo y evaluación de las prácticas de género en los planes y presupuestos, rendición de cuentas y auditoría social. Asimismo, para su aplicación en temas sensibles como el protocolo de atención a la violencia intra-familiar.
  - iv. En la Costa Caribe desarrollar un proceso amplio de consultas sobre la ruta del empoderamiento de género entre las diferentes etnias, con apertura para formular adecuaciones pertinentes a su cosmovisión y cultura.
- c. **Asistir el desarrollo de la política nacional de género**, priorizando las prácticas de género en el Presupuesto General de la República con participación de todas las instituciones del Estado y en el sistema de planificación y presupuestación municipal; la asistencia a las comisiones de la Asamblea Nacional en los procesos de iniciativas de leyes relativas a género; apoyo al desarrollo de la institucionalización de las prácticas de género en todas las instituciones; y apoyo al desarrollo de una estrategia de promoción y comunicación social de las prácticas de género, como un cambio cultural para el desarrollo integral del país.

- i. Garantizar la reforma de la Ley 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario para la inclusión de las prácticas de género en la formulación, ejecución, monitoreo y seguimiento del PGR y del Marco del Gasto Institucional de Mediano Plazo.
- ii. Complementar y articular la inclusión de las prácticas de género en el PGR y en los presupuestos municipales. Tomar en cuenta la Reforma de la Ley de Municipios de modo que las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres se incluyan en los presupuestos municipales, y que las instituciones sectoriales del Gobierno Central formulen sus presupuestos considerando estas demandas desde los municipios.
- iii. Asegurar la incorporación de los indicadores de género en el Sistema Estadístico Nacional (SEN), la generación de reportes en los 15 municipios y su generalización al resto de municipios. Esto es fundamental para la implementación de la Política de Género y otras políticas públicas.
- iv. Garantizar la incorporación de la transversalización de género y de acciones afirmativas en el UNDAF, a fin de dar continuidad a los logros alcanzados y afrontar con mejores condiciones los retos actuales y futuros.
- v. Capitalizar los resultados de estudios, metodologías y herramientas desarrolladas por el PCG, con el propósito de garantizar la institucionalización de las prácticas de género en las políticas, planes y presupuestos nacionales y sectoriales.
- vi. Desarrollar e implementar el índice de capacidad institucional de género y su sistema de monitoreo y evaluación
- vii. Consolidación de la red de promotoras de género promovida por el INIM para desarrollar la formación de lideresas y estimular la participación directa y organizada de las mujeres y la presencia del INIM en los municipios.
- viii. Desarrollar la estrategia de promoción y comunicación social de las prácticas de género para el desarrollo integral del país.

Desde esta perspectiva, se recomienda fortalecer al INIM como institución rectora del desarrollo de las prácticas de género, a fin de consolidar su liderazgo en los niveles municipal, regional y nacional, tanto política como gerencial y técnicamente, con recurso humanos, materiales y financieros en correspondencia con este rol.

Sostener el modelo de complementariedad y responsabilidad compartida entre las instituciones participantes del Estado y las agencias del Sistema de Naciones Unidas y, si fuera el caso, de otras agencias de cooperación, bajo la modalidad de programa conjunto para el desarrollo con prácticas de género.

Propiciar decisiones en las sedes de las agencias del SNU para que la aplicación de las normas y procedimientos comunes para los programas conjuntos sean una realidad.

Ampliar formas de cooperación territoriales con organizaciones con experiencia en trabajo con la mujer y de alianzas público-privadas.

Considerar los resultados de un estudio de impacto de los resultados del PCG-1 para actualizar la línea de base en un PCG-2. Y desarrollar el sistema de monitoreo y evaluación con base en el marco de resultados que se defina, potenciando los diferentes mecanismos de coordinación, intercambio, análisis y toma de decisiones, tanto los presenciales y directos como el uso de la tecnología en línea para agilizar los flujos de información y decisiones.

## **ACRÓNIMOS**

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.  
AN: Asamblea Nacional  
BPA: Bono Productivo Alimentario.  
CCPCG: Comisión Coordinadora del PCG.  
CDI: Centro de Desarrollo Infantil.  
CDN: Comité Directivo Nacional  
F-ODM: Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.  
GRAAN: Gobierno de la Región Autónoma del Atlántico Norte.  
GRAAS: Gobierno de la Región Autónoma del Atlántico Sur.  
GRUN: Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional,  
INATEC: Instituto Nacional Tecnológico.  
INIDE: Instituto Nicaragüense de Información para el Desarrollo.  
INIFOM: Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal.  
INIM: Instituto Nicaragüense de la Mujer.  
INSS: Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.  
MAGFOR: Ministerio Agrícola y Forestal.  
MHCP: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.  
MIFAN: Ministerio de la Familia.  
MIFIC: Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.  
MINREX: Ministerio de Relaciones Exteriores.  
MINSAL: Ministerio de Salud.  
MITRAB: Ministerio del Trabajo  
OCR: Oficina de Coordinación Regional.  
ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio.  
OIT: Organización Internacional del Trabajo  
ONU: Organización de las Naciones Unidas.  
ONU-Mujeres: Organización de las Naciones Unidas para las Mujeres. (Antes UNIFEM)  
OPS: Organización Panamericana de la Salud.  
PCG. Programa Conjunto de Género  
PGR: Presupuesto General de la República.  
PMP: Presupuesto de Mediano Plazo.  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
POA: Plan Operativo Anual.  
SNU: Sistema de Naciones Unidas.  
SPPMDH: Sistema de Planificación y Presupuestación Municipal para el Desarrollo Humano.  
UCPCG: Unidad Coordinadora del PCG.  
UNCDF: Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC en español)  
UNDAF: Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (MANUD en español)  
UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas  
UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia  
VNU: Voluntario de Naciones Unidas.

## ***ANEXOS***

**ANEXO 1:**  
**“Matriz Resumen de Apreciaciones y Valoraciones de los Municipios, Asociados Centrales y Agencias”**

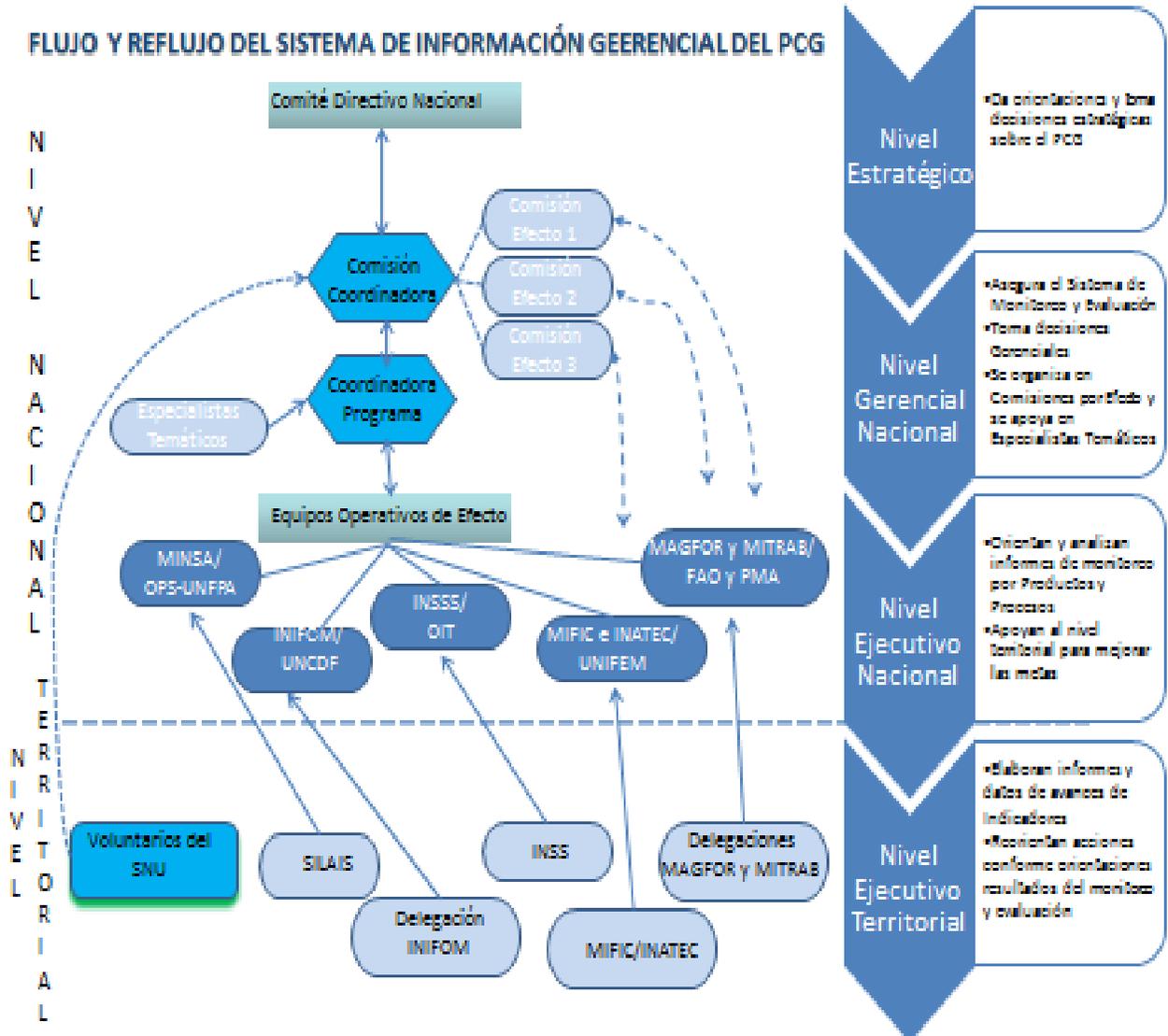
San José de Cusmapa	Dipilto	Somoto	Bluefields
<b>Inicio (2008-2009)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación del programa en el municipio</li> <li>- Instituciones sensibilizadas y capacitadas</li> <li>- Atrasos en los desembolsos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al inicio fue difícil la coordinación, y en el camino se vino ajustando.</li> <li>- Capacitaciones de la red de promotoras de género</li> <li>- Desembolsos atrasados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones de fortalecimiento de las instituciones</li> <li>- Conformación y ampliación de las microempresas</li> <li>- Fortalecimiento de núcleos</li> <li>- Mejoras de la dieta alimenticia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo inicial disperso, que fue poco a poco mejorando con las coordinaciones</li> <li>- Comunicación pobre acerca del PCG, la cual se fue mejorando</li> <li>- Organizaciones de barrios para el PCG</li> <li>- 2 proyectos de género identificados y aprobados</li> <li>- Coordinaciones entre CAMIPYME, INATEC y PNUD para identificar las beneficiarias para microempresarias</li> <li>- Dificultades con desembolsos tardíos.</li> </ul>
<b>Medio Camino (Finales del 2009-Mediados del 2011)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos organizados del MINSA, MAGFOR, Alcaldía, MITRAB, CAMIPYME-USURA CERO</li> <li>- Funcionamiento de Directivas</li> <li>- En salud, con el programa los cambios fueron abismales, al pasar en la atención de la casa materna de 45 mujeres a 240 en el año.</li> <li>- Beneficios a las mujeres y sus hijos con el CDI, logro importante para las mujeres que pueden trabajar y para el municipio</li> <li>- Mujeres microempresarias con nuevos oficios y trabajando</li> <li>- Mejores condiciones de vida y empoderamiento de beneficiarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo en la reducción de muerte materna, con casa materna equipada para albergar a las mujeres que vienen de largo y tener un parto institucional.</li> <li>- Hombres capacitados en masculinidad y con conocimientos sobre prácticas de género</li> <li>- Mujeres beneficiadas con crédito, bono productivo alimentario mejoran sus ingresos y calidad de vida.</li> <li>- Se desarrollan cursos vocacionales de oficios no tradicionales y se apoya la calidad de los productos.</li> <li>- Realización de ferias para promover los productos</li> <li>- Funcionamiento de la Comisión Municipal de Género, coordinando las instituciones y dando seguimiento a la ruta crítica de la violencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención integral. Desarrollo de conocimiento y habilidades en diferentes ámbitos.</li> <li>- Mejor organización y acceso al crédito</li> <li>- Formalización de las microempresas</li> <li>- Calidad de producto</li> <li>- Incremento de ventas</li> <li>- Darse a conocer</li> <li>- Integración familiar</li> <li>- Ahorro de leña</li> <li>- Protección del medio ambiente y del ser humano</li> <li>- Empoderamiento</li> <li>- Intercambio de experiencias</li> <li>- Apoyo de las parejas a las mujeres. Ahora llegan a las capacitaciones, antes los hombres no las dejaban ir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor participación de autoridades regionales y municipales y trabajo conjunto regional (Secretaría de la Mujer, Secretaría Adjunta del Poder Ciudadano, Concejo Regional).</li> <li>- Coordinaciones MINSA, MAGFOR, CAMIPYME, MIFAN, MINED</li> <li>- Entrega de beneficios (créditos, BPA, capacitaciones técnicas, administrativas, en salud, prácticas de género)</li> <li>- Promoción de productos y mejora la economía de beneficiarias.</li> <li>- Proyectos ejecutándose (letrina seca y costura creole) y revisión de género en proyectos municipales.</li> <li>- Cambios de actitudes y comportamiento con integración de varones</li> </ul>

San José de Cusmapa	Dipilto	Somoto	Bluefields
			(hombres aliados con la salud de las mujeres) - Mayor conocimiento de las demandas comunitarias

San José de Cusmapa	Dipilto	Somoto	Bluefields
<b>Fase final (Septiembre 2011-Abril 2012)</b>			
Adaptación de tecnologías en beneficiarias  Aprobación de documento de política de género  Cierta grado de sostenibilidad  Hombres y mujeres sensibilizadas en igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha dado una restitución de derechos y deberes con empoderamiento de hombres y mujeres, pasando de la retórica a la realidad.</li> <li>- Se mejoraron las condiciones de las comunidades con los proyectos de agua y saneamiento.</li> </ul>	Participación de la mujer en todos los ámbitos  Mujer contribuyendo en el desarrollo económico desde su comunidad al país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantuvo la coordinación y la articulación de las instituciones con el PCG</li> <li>- Participación de beneficiarias en cursos y capacitaciones de diferentes sectores</li> <li>- Aprobación de la política municipal de género.</li> <li>- Se constituyeron promotoras solidarias con las casas maternas</li> </ul>

ANEXO 2

FLUJO Y REFLUJO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GEERENCIAL DEL PCG



### ANEXO 3

PROGRAMA CONJUNTO DE GENERO								
Ejecución Financiera Presupuestaria del PAT del Tercer año del PCG cortada al 31 DE MARZO de 2012.								
AGENCIAS/ INSTITUCIONES	ARRASTRE DEL AÑO 2	TECHO AÑO 3	PRESUPUESTO AÑO3	EJECUTADO/ RENDIDO	COMPROMETIDO SIN EJECUTAR	TOTAL COMPROMETIDO	SALDO NO COMPROMETIDO	% COMPRO- METIDO
<b>OIT</b>	<b>153,589.28</b>	<b>321,179.00</b>	<b>474,768.28</b>	<b>470,768.28</b>	<b>4,000.00</b>	<b>474,768.28</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
INSS	72,055.96	209,979.00	282,034.96	282,034.96	-	282,034.96	-	100%
INATEC	27,867.32	29,250.00	57,117.32	57,117.32	-	57,117.32	-	100%
MITRAB	1,105.00		1,105.00	1,105.00	-	1,105.00	-	100%
INPYME	44,561.00	57,350.00	101,911.00	101,911.00		101,911.00	-	100%
OIT	8,000.00	24,600.00	32,600.00	28,600.00	4,000.00	32,600.00	-	100%
<b>UNFPA</b>	<b>34,237.15</b>	<b>583,959.85</b>	<b>618,197.00</b>	<b>548,773.06</b>	<b>69,423.94</b>	<b>618,197.00</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
INIDE	3,315.00	41,500.00	44,815.00	44,815.00	-	44,815.00	-	100%
MINSA	22,645.15	171,731.85	194,377.00	194,377.00		194,377.00	-	100%
INIM	5,000.00	124,248.00	129,248.00	129,248.00		129,248.00	-	100%
UNFPA	3,277.00	246,480.00	249,757.00	180,333.06	69,423.94	249,757.00	-	100%
<b>ONUMUJERES</b>	<b>424,357.17</b>	<b>214,606.00</b>	<b>638,963.17</b>	<b>615,963.17</b>	<b>23,000.00</b>	<b>638,963.17</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
MIFIC/INPYME	378,381.90	165,966.00	544,347.90	529,347.90	15,000.00	544,347.90		100%
MHCP	19,103.27	-	19,103.27	19,103.27		19,103.27	-	100%
MINSA	9,011.00	5,000.00	14,011.00	14,011.00		14,011.00	-	100%
MITRAB	5,411.00	5,000.00	10,411.00	10,411.00	-	10,411.00		100%
ONUMUJERES	12,450.00	38,640.00	51,090.00	43,090.00	8,000.00	51,090.00	-	100%
<b>OPS</b>	<b>37,866.85</b>	<b>268,039.00</b>	<b>305,905.85</b>	<b>305,905.85</b>	<b>-</b>	<b>305,905.85</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
MINSA	37,866.85	250,504.00	288,370.85	288,370.85		288,370.85	-	100%
OPS 7%	-	17,535.00	17,535.00	17,535.00	-	17,535.00	-	100%
<b>PNUD</b>	<b>78,019.20</b>	<b>226,412.00</b>	<b>304,431.20</b>	<b>301,031.20</b>	<b>3,400.00</b>	<b>304,431.20</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
INIM	69,652.06	164,780.00	234,432.06	234,432.06		234,432.06		100%
PNUD	8,367.14	61,632.00	69,999.14	66,599.14	3,400.00	69,999.14		100%
<b>UNCDF</b>	<b>198,106.84</b>	<b>159,484.00</b>	<b>357,590.84</b>	<b>357,590.84</b>	<b>-</b>	<b>357,590.84</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
INIFOM	190,753.02	133,162.00	323,915.02	323,915.02		323,915.02		100%
UNCDF	7,353.82	26,322.00	33,675.82	33,675.82	-	33,675.82		100%
<b>UNICEF</b>	<b>146,595.18</b>	<b>151,939.22</b>	<b>298,534.40</b>	<b>293,711.31</b>	<b>4,822.89</b>	<b>298,534.20</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
INIDE	32,868.71	87,620.29	120,489.00	115,666.31	4,822.89	120,489.20		100%
INIFOM	108,503.71	36,388.69	144,892.40	144,892.00	-	144,892.00		100%
UNICEF 7%	5,222.76	27,930.24	33,153.00	33,153.00		33,153.00		100%
<b>FAO</b>	<b>62,347.07</b>	<b>23,594.00</b>	<b>85,941.07</b>	<b>85,941.07</b>	<b>-</b>	<b>85,941.07</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
MINED	-	15,034.00	15,034.00	15,034.00	-	15,034.00		100%
MITRAB	62,347.07	8,560.00	70,907.07	70,907.07		70,907.07	-	100%
<b>PMA</b>	<b>54,621.96</b>	<b>120,429.00</b>	<b>175,050.96</b>	<b>175,050.96</b>	<b>-</b>	<b>175,050.96</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
MAGFOR	54,621.96	120,429.00	175,050.96	175,050.96		175,050.96	-	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1189,740.70</b>	<b>2069,642.07</b>	<b>3259,382.77</b>	<b>3154,735.74</b>	<b>104,646.83</b>	<b>3259,382.57</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje de ejecución en relación al monto Global del PCG</b>					<b>1%</b>			

## **ANEXO 4**

### ***Documentos metodológicos elaborados por el PCG***

1. 15 Diagnósticos Municipales Rápidos y Participativos. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional/ Programa Conjunto de Género. Municipios de Achuapa, Bluefields, Bilwi, Waspam, Dipilto, El Sauce, El Tuma-La Dalia, Estelí, Jalapa, Jinotega, La Cruz del Río Grande, Matagalpa, San José de Cusmapa, San Nicolás, y Somoto. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional/ Programa Conjunto de Género. Marzo del 2010.
2. 13 Estrategias de Incidencia de Género, con participación de las actoras del Municipio, en el marco del “Programa Conjunto de Género, de la Retórica a la Realidad”. Municipios de Achuapa, Bluefields, Dipilto, El Sauce, El Tuma-La Dalia, Estelí, Jalapa, Jinotega, La Cruz del Río Grande, Matagalpa, San José de Cusmapa, San Nicolás, y Somoto. Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM)/Programa Conjunto de Género. Agosto del 2010.
3. 8 políticas municipales de género. Alcaldía Municipal del Poder Ciudadano de Jalapa, Somoto, San José de Cusmapa, Tuma La Dalia, Dipilto, Bluefields, Puerto Cabezas y Achuapa. Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM)/ Programa Conjunto de Género. Noviembre 2011.
4. Cartilla Popular de Género. (Cartilla de la Igualdad Absoluta de Derechos y Oportunidades entre Mujeres y Hombres). Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM)/ Programa Conjunto de Género. Marzo del 2010.
5. Estrategia de Sostenibilidad. Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM)/Programa Conjunto de Género. Febrero del 2011.
6. Estudio de factibilidad y viabilidad para “reformular ley 550, ley de administración financiera y régimen presupuestario para la incorporación de las prácticas de género en el PGR”. Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM)/ Programa Conjunto de Género. Mayo del 2011.
7. Informe Final de Línea de Base. Cefas Asensio Flórez. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional/ Programa Conjunto de Género. Junio del 2010
8. Institucionalización de prácticas de género en el Municipio. Municipios de Somoto, Jalapa, El Tuma-La Dalia, San José de Cusmapa, Achuapa. Líneas estratégicas y Plan de Acción. Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM)/ Programa Conjunto de Género. Junio 2011.
9. Instrumentos para la implementación del Control Social, incorporando las prácticas de género y generacional en las diferentes fases del Sistema de Planificación Municipal para el Desarrollo Humano (SPMDH). Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM)/ Programa Conjunto de Género. Noviembre del 2011.

10. Investigación del Impacto del Programa Conjunto de Género en las Mujeres beneficiarias de los 15 municipios en coordinación con los Gabinetes del Poder Ciudadano, los Ministerios e Instituciones del GRUN ejecutoras del Programa. Preparado por APRODEL. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional/ Programa Conjunto de Género. Diciembre del 2011.
11. Manual de Plan de Negocio con prácticas de género. Ejercicios prácticos y Guía Metodológica del/a Facilitador/a. Indiana Arbizú Cortez. Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME)/Programa Conjunto de Género. Junio 2009.
12. Manuales del Usuario y del Administrador del Sistema de Monitoreo y Evaluación en línea. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional/ Programa Conjunto de Género. Enero del 2011.
13. Metodología del Sistema de Planificación Municipal para el Desarrollo Humano con Prácticas de Género – SPMDH. (Con 12 instrumentos de Anexos). Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM)/ Programa Conjunto de Género. Junio del 2011.
14. Metodología para Incorporar Prácticas de Género en el Presupuesto General de la República (PGR) y el Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo (MGIMP). (Con 16 Anexos entre matrices, fichas, tablas y guías). Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional/ Programa Conjunto de Género. Ana María Sánchez Barquero, Miriam Hermida Gómez, Nidia Dávila Méndez. Febrero 2011.
15. Plan de Mejoras Agosto 2010-Agosto 2011. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional/ Programa Conjunto de Género. Febrero del 2011.
16. Plan de Sensibilización Social para Promover la Incorporación de las Prácticas de Género desde los Programas Líderes y en las Instituciones del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional/ Programa Conjunto de Género. Febrero del 2011. Agosto del 2010.
17. Ruta del Empoderamiento para la restitución de derechos de las mujeres en Nicaragua. Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM)/ Programa Conjunto de Género. Agosto 2010.
18. Sistematización: Componente de Capacitación Programa Conjunto de Género “De la Retórica a la Realidad: Hacia la Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres”. Ministerio Agrícola y Forestal (MAGFOR)/Programa Mundial de Alimentos (PMA)/ Programa Conjunto de Género. Diciembre 2011

19. Sistematización del Efecto 1 del Programa Conjunto de Género. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional/ Programa Conjunto de Género. Meta Amelia Santos. Diciembre 2011.
20. Sistematización de las prácticas de género. 2009-2011. UNICEF/UNCDF/ Programa Conjunto de Género. Noviembre 2011.
21. Situación Laboral de las Mujeres en las Instituciones de Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) del Municipio de Managua. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN)/ Programa Conjunto de Género. Noviembre 2011.

## **A N E X O 5**

### **LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS, GRUPOS FOCALES Y TALLERES**

#### **ENTREVISTAS A ASOCIADOS DE NIVEL CENTRAL**

Neftalí Sandoval. Directora de Igualdad y No Discriminación al Empleo. MITRAB  
Giomar Irías, Directora General de INIFOM.  
Josefina Medrano, Técnica Dirección General del MINSA.  
Edgard Guerrero. Director de Desarrollo Empresarial. INPYME  
María Denisse Díaz. Directora del Departamento de Habilitación. INATEC  
Isabel Green Casayas. Directora Ejecutiva. INIM.  
José Benito Aragón. Responsable de Seguimiento a los Programas Conjuntos. MINREX.

#### **ENTREVISTAS A AGENCIAS**

Octavio Zeledón. Oficial de Monitoreo y Evaluación. UNICEF.  
Bertha Rosa Guerra. Oficial de Programa. OIT.  
Isolda Espinosa. Coordinadora Nacional de ONU-MUJERES.  
Myrna Somarriba. Asesora de Género. UNFPA.  
Alí Jiménez. Oficial de la FAO.  
Vanessa Pichardo. Oficial del PNUD.  
Carme Clavel. Oficial de Género en la AECID.

#### **ENTREVISTAS A ASOCIADAS/OS TERRITORIALES**

Jinotega:

- Lidia de los Ángeles Guatemala. Vice-Alcaldesa.
- Celina Zeledón. Psicóloga del Centro de Salud.
- Cinthia María Vanegas. Especialista de CAMIPYME.

Matagalpa:

- Mabel Quintana. Secretaría de la Mujer en la Alcaldía.
- Ligia Ñurinda. Directora del Policlínico.
- Francisca Mairena. Facilitadora Municipal del MAGFOR.

Achuapa:

- María de los Ángeles Juárez Morales. Responsable de Enfermería del MINSA Municipal.
- Otoniel Corrales. Coordinador de la Comisión de Género en la Alcaldía.
- Emérita del Pilar Zamora. Responsable de Planificación de la Alcaldía.

Estelí:

- Silvia Elena Arauz Ramírez. Secretaría de la Mujer en la Alcaldía.
- Aura Estela Garmendi. Coordinadora de Materno-Infantil del MINSA Municipal.
- José Ángel Rugama. Delegado MAGFOR.
- José Francisco Rodríguez Talavera. Delegado INPYME.
- Víctor Cáceres Muñoz. Analista de Democracia y Participación. INIFOM.
- María Rosa Espinales. Directora CDI.

Waspam:

- Martha Zamora Mora. Vice-Alcaldesa.
- Delegada del MINSA.
- Neftalí Rayo. Coordinador del Programa Productivo Alimentario del MAGFOR-Municipal.
- Beneficiaria del BPA.

Jalapa:

- Nery Olivera Pérez. Responsable Atención Integral MNA del MINSA Municipal.
- Creencia Jamileth Vanegas. Directora del CDI.
- Ileana...Técnica Municipal del MAGFOR.
- Mirna Ríos Bellorín. Vice-Alcaldesa.

Dipilto:

- Karla Meneses. Vice-Alcaldesa.
- Coordinadora Comisión de Género

Bluefields:

- Verónica Johnson. Vice-Alcaldesa.
- Yadira Real. Responsable Materno Infantil del MINSA Municipal.
- Kenia Daniela Lazo. Delegada de CAMIPYME para la RAAS.
- Voluntario de Naciones Unidas para la RAAS.
- Secretaria Adjunta del Poder Ciudadano del GRAAS.

## **ENTREVISTAS A GRUPOS FOCALES**

**Dipilto:**

5 participantes de la Comisión de Género de Dipilto (Coordinadora de Casa Materna, Responsable de la Unidad de Género en la Alcaldía, Coordinadora del Centro Técnico Vocacional, Responsable de Enfermería en el MINSA- Municipal, Coordinadora de la Casa Materna, y una Beneficiaria del Bono Productivo Alimentario.

***Jalapa:***

8 Beneficiarias del BPA

***Bluefields:***

7 Beneficiarias con crédito para emprendimientos por medio de CAMIPYME, y la Directora del CDI “El Jardín Costeño”, apoyado por el PCG.

***Achuapa:***

5 participantes: 1 promotora de salud y 4 beneficiarias capacitadas en albañilería.

***Estelí:***

9 beneficiarias: 8 de crédito por medio del CAMIPYME y una beneficiaria del BPA.

***Matagalpa***

Grupo mixto de 7 participantes: 1 Coordinadora de la Casa Materna, 2 Voluntarios de la Red de Hombres Aliados por la Salud de las Mujeres, 1 Microempresaria en Manualidades, 1 Miembro de la Red de Manualidades de Artes “Las Brumas”, 1 Técnica del Programa Productivo Alimentario, y 1 Especialista de CAMIPYME.

***TALLERES DE REFLEXIÓN COLECTIVA******Taller en Somoto***

23 representantes de instituciones participantes y beneficiarias del PCG, de los municipios de Somoto, Dipilto y San José de Cusmapa. De San José de Cusmapa 9: Alcaldía Municipal 3 (Vicealcaldesa, Secretaria del Concejo y Planificación), 1 MAGFOR, 1 MINSA, 2 Mujeres del Bono Productivo, 2 Mujeres microempresarias. Somoto 11: 1 CAMIPYME, 3 Microempresarias, 3 Protagonistas del Bono Productivo Alimentario, 1 MAGFOR, 1 Secretaría de la Mujer, 1 MINSA, 1 Alcaldía Municipal, Dipilto 3: 1 Alcaldía Municipal -Secretaría de la Unidad de Género, 1 Directora del Centro Vocacional, 1 MINSA.

***Taller en Bluefields***

13 representantes de instituciones del municipio y del Gobierno Regional Autónomo del Atlántico Sur: 1 Secretaría de la Mujer; 1 MINSA; 3 Mujeres del BPA, y 2 microempresaria; 1 CAMIPYME; 1 Secretaria Adjunta del Poder Ciudadano del GRAAS; 1 Secretaría Regional de la Mujer; 1 MAGFOR; 1 MIFAN; 1 INATEC.

ANEXO 6

# SOMOS MÁS del 51%

**"PRÁCTICAS DE GÉNERO DE LA RETÓRICA A LA REALIDAD"**



Ahora Sí podemos seguir con pasos firmes el camino hacia la Igualdad de Derechos y Oportunidades.



## PROGRAMA CONJUNTO DE GÉNERO

