



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Atención Integral a la Niñez II (PAININ II)

País: Nicaragua

Equipo de Proyecto Original: Juan Carlos de la Hoz (RE2/SO2); Beatriz Harretche (RE2/SO2); Nelson Hernández (Consultor); Javier Jiménez (LEG/OPR); Eva Lithman (RE2/SO2); Emma Monin (COF/CNI), Jefe de Equipo de Proyecto; y Ricardo Morán (SDS/SOC). También colaboró con este documento Carolina Zúñiga (Consultora).

Número de Préstamo(s), CT(s): 1081/SF-NI

Fecha del CRG:

Fecha de Aprobación Final:

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Carlos Olivares, COF/CNI/ Blanca Ulmos, Ministerio de la Familia /Marcos Membreño Idiáquez, Consultor COF/CNI





Abreviaturas y acrónimos

CBC:	Casa Base Comunitaria
CICOs:	Centros Infantiles Comunitarios
CNEI:	Comisión Nacional de Educación Inicial
MECD:	Ministerio de Educación Cultura y Deportes
MIFAMILIA:	Ministerio de la Familia
MINSa:	Ministerio de Salud
ONGs:	Organizaciones No Gubernamentales
PAININ I:	Programa de Atención Integral a la Niñez. Etapa 1
PAININ II:	Programa de Atención Integral a la Niñez. Etapa 2
PROCOSAN:	Programa Comunitario de Salud y Nutrición
SMS:	Sistema de Monitoreo y Seguimiento
URACCAN:	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense
VPCD:	Vigilancia y Promoción del Crecimiento y Desarrollo





Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	1
II. EL PROYECTO	2
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
i. Objetivo(s) del Desarrollo	2
ii. Componentes.....	2
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA)	3
III. RESULTADOS.....	3
A. EFECTOS DIRECTOS.....	3
B. EXTERNALIDADES.....	5
C. PRODUCTOS	6
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	8
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	9
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	9
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	11
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	11
V. SOSTENIBILIDAD	11
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	12
B. RIESGOS POTENCIALES.....	13
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	13
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	13
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	13
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN Ex-POST.....	14
VII. LECCIONES APRENDIDAS	14





I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: NI0153	TITULO: Atención Integral a la Niñez II
Prestatario: REPÚBLICA DE NICARAGUA	Fecha aprobación Directorio: 18 julio 2001
Agencia ejecutora (AE): MINISTERIO DE LA FAMILIA	Fecha efectividad contrato préstamo: 7 noviembre 2001
Préstamo(s): 1081/SF-NI	Fecha elegibilidad primer desembolso: 6 mayo 2002
Sector: IS	Meses en ejecución
Instrumento de préstamo: Inversión - específico	* desde aprobación: 59
	* desde efectividad del contrato: 59
	Períodos de desembolso
	Fecha original desembolso final: 7 mayo 2005
	Fecha actual desembolso final: 30 junio 2006
	Extensión acumulativa (meses): 15
	Monto préstamo(s)
	* Monto original: 25,000,000
	* Monto actual: 25,000,000
	* Pari Passu (si aplica): 77
	Fueron fondos redireccionados de [] o a [] este proyecto?
	[X] N/A (favor marcar una)
	Monto US\$:
	Número de proyecto(s) o subproyecto(s) para donde los fondos fueron redireccionados:
	Número de Project(s) o subproyecto(s) de donde los fondos fueron redireccionados:
Reducción de Pobreza (PTI): Sí	
Equidad Social (SEQ): Sí	
Clasificación ambiental: A, B, o C ()	
	Desembolsos
	* Monto actual: 25,000,000 (100%)
	Costo total del proyecto (estimado original): 27,780,000
	En estado de "Alerta"
	Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No
	De ser afirmativo, favor indicar razones: No aplica
	Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): No aplica

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)





II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

El proyecto “Atención Integral a la Niñez II”, mejor conocido por sus siglas como PAININ II, fue aprobado por el Banco el 18 de julio del 2001. La firma del contrato correspondiente se llevó a cabo el 31 de julio del 2001 y el mismo entró en vigencia el 7 de noviembre de aquel mismo año. El PAININ II perseguía esencialmente promover el crecimiento y desarrollo psico-social del niño desde el momento en que éste se encuentra en el vientre materno hasta su matrícula en el primer grado de primaria, mediante la participación de las madres y los padres de los niños, así como de los hermanos de estos últimos, en el marco de un esquema en el que los servicios de atención¹ eran directamente suministrados por organizaciones de la sociedad civil delegadas con tal fin por el programa.

El PAININ II fue concebido como la continuación y ampliación de un proyecto anterior, el PAININ I (1998-2001), que había contado con un financiamiento del Banco y de la Agencia Noruega para el Desarrollo (NORAD) equivalente a los 6.3 millones de dólares, para atender a un total de 23 mil niños y niñas en 35 municipios del país, el 69% de los cuales pertenecía al grupo de pobreza severa según el Mapa de Pobreza de 1997. Los resultados del PAININ I, concebido como un proyecto de carácter piloto, fueron considerados exitosos por el Banco en la medida en que el proyecto consiguió, entre otras cosas, reducir el déficit nutricional del 80% de los niños atendidos, disminuir en 13.8 porcentuales de los niños que se encontraban en un estado de “alerta” en su desarrollo según los parámetros del MINSA y mejorar significativamente las prácticas de crianza mediante la creación de 473 Centros Infantiles Comunitarios (CICOs).

Los fondos aportados por el Banco a la segunda fase del PAININ (27.78 millones en total) casi se cuadruplicaron con relación a los fondos del PAININ I. La cantidad de municipios atendidos por el PAININ II (65 en total) casi duplicó en comparación con el PAININ I, lo cual permitió cuadruplicar al mismo tiempo la cantidad de niños atendidos en la nueva operación (94 mil niños en total). Los resultados alcanzados por el PAININ II fueron mucho más exitosos que los del PAININ I. A lo largo de su ejecución, el nuevo proyecto no solamente cumplió a tiempo con la mayoría de sus metas, sino que, además, consiguió un sobrecumplimiento en muchas de ellas, un resultado imputable, por una parte, a las bondades conceptuales y metodológicas propias del diseño original del proyecto y, por otra parte, al desempeño eficiente de la UEP que, en el seno del Ministerio de la Familia (MIFAMILIA), estuvo conformada básicamente por el mismo personal técnico que antes había tenido bajo su responsabilidad la coordinación del PAININ I. Este hecho aseguró la continuidad y la capitalización de las experiencias acumuladas por la UEP a lo largo de casi 8 años de trabajo consecutivos en la ejecución de ambos proyectos. El Banco llegó a considerar el PAININ II como uno de sus proyectos más exitosos dentro de la región.

Fue sobre la base de los éxitos alcanzados por el PAININ II que el Banco accedió a financiar una nueva operación de este proyecto, el PAININ, la cual fue recientemente aprobada por el Directorio del Banco el pasado mes de junio del 2006.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

“Atención integral del niño/niña vulnerable de 0-6 años asegurada en las áreas focalizadas por el Programa”.

ii. Componentes

El proyecto consta de dos componentes:

-Componente 1: Proyectos de atención integral a la niñez en municipios focalizados.

-Componente 2: Apoyo al marco operativo y fortalecimiento institucional.

No hubo reestructuración de los mismos.

¹ Entre estos servicios figuraban: i) capacitación de mujeres embarazadas y lactantes en prácticas de crianza (incluyendo nutrición); ii) referencias de las embarazadas al sistema de salud para recibir controles prenatales, ambas intervenciones para fomentar que los niños nazcan sanos; iii) estimulación temprana del desarrollo del niño y educación inicial de los niños menores de 6 años; iv) monitoreo de su crecimiento y desarrollo, incluyendo su referencia al sistema de salud; v) capacitación y asesoría a los padres sobre prácticas de crianza adecuadas, nutrición, higiene familiar, prevención de la violencia y salud reproductiva; y vi) provisión de suplementos alimenticios para los niños, y las mujeres embarazadas y lactantes.





c. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica)

Revisión de la Calidad del Diseño

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

III. Resultados

a. Efectos Directos





LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)	Indicadores Claves de Efectos Directos	
Atención integral del niño/niña vulnerable de 0-6 años asegurada en las áreas focalizadas por el Programa. Clasificación: MP	<p><u>Efectos Directos Planeados</u> (Línea de Base*, Agosto 2003):</p> <p>1.1. Matrícula de niños y niñas en primer grado se incrementa en 10 puntos porcentuales en las comunidades beneficiarias, después de los 3 años del Programa en comparación con el grupo de control.</p> <p>1.2. La proporción de niños atendidos por el Programa con peso por edad normal* ha aumentado desde finales del 2002 hasta mediados del 2005 en 5 puntos porcentuales adicionales al grupo de comparación.</p> <p>1.3. La proporción de niños atendidos por el Programa que presentan una evaluación del desarrollo normal** ha aumentado desde finales del 2002 hasta mediados del 2005 en 5 puntos porcentuales adicionales al grupo de comparación.</p> <p>1.4. La proporción de los niños del PAININ que cuenta con su esquema de vacunación completo según la norma nacional aumenta del 72% desde finales del 2002 hasta 80% a mediados del 2005.</p> <p>1.5. La proporción de embarazadas atendidas por PAININ que recibieron al menos 2 controles prenatales sobrepasa en 10 puntos porcentuales esta proporción en el grupo de comparación, medido al final de la ejecución del Programa.</p> <p>1.6. % de niños entre 0 y 3 años de las comunidades atendidas que acuden a los servicios de estimulación temprana aumenta de 10% en 2002 hasta 30% en 2005.</p> <p>1.7. Al menos el 80% de los niños atendidos cumplen con todos los criterios de elegibilidad sobre edad y vulnerabilidad.</p> <p>*: La Evaluación Intermedia (EI) y la Evaluación Final (EF) tomaron los indicadores que figuran en la Línea de Base como punto de partida para sus respectivos análisis.</p> <p>**NB: Según la norma nacional (CLAPP).</p>	<p><u>Efectos Directos Logrados</u></p> <p>1.1. La matrícula de niños y niñas en primer grado se incrementó en 17.7 puntos porcentuales en las comunidades beneficiarias, después de los 3 años del Programa en comparación con el grupo de control (Evaluación final***, dic. 2005).</p> <p>1.2. La proporción de niños atendidos por el Programa con peso por edad normal aumentó desde finales del 2002 hasta mediados del 2005 en 1 punto porcentual adicional al grupo de comparación (Evaluación Final, dic. 2005).</p> <p>1.3. La proporción de niños atendidos por el Programa que presentan una evaluación del desarrollo normal aumentó desde finales del 2002 hasta mediados del 2005 en 16.9 puntos porcentuales adicionales al grupo de comparación (Evaluación Final, dic. 2005).</p> <p>1.4. La proporción de los niños del PAININ (de 12 a 23 meses) que cuenta con su esquema de vacunación completo según la norma nacional aumentó desde 72% a finales del 2002 (según la Línea de Base) hasta 85% a mediados del 2005 (Sistema de monitoreo y seguimiento, mayo 2006).</p> <p>1.5. La proporción de embarazadas atendidas por PAININ que recibieron al menos 2 controles prenatales sobrepasa en 4 puntos porcentuales esta proporción en el grupo de comparación, medido al final de la ejecución del Programa (Evaluación intermedia, nov. 2004).</p> <p>1.6. El porcentaje de niños entre 0 y 3 años de las comunidades atendidas que acuden a los servicios de estimulación temprana aumentó de 2.9% en 2002 (según la Línea de Base) a 73.4% en el 2005 (Evaluación final, dic. 2005).</p> <p>1.7. Al menos el 84.4% de los niños atendidos cumplen con todos los criterios de elegibilidad sobre edad y vulnerabilidad (Evaluación final, dic. 2005).</p> <p>***: En general, la medición de los indicadores realizada por la Evaluación Final (EF) debe ser tomada con ciertas reservas, dadas las debilidades metodológicas de esta última (ver en este PCR, el acápite IV, literal "a", 3er párrafo, p. 9). Precisamente por tales debilidades, para la evaluación de ciertos indicadores, en este PCR se han utilizado como fuentes de información alternativas la Evaluación Intermedia (EI) y el Sistema de Monitoreo y Seguimiento (SMS).</p>





Reformulación. → No aplica.			
Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. → No aplica.			
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
<p>Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.</p> <p>1.1. Este indicador sobre la matrícula en primer grado de primaria fue tomado de la Evaluación de Medio Término, debido a que en la Evaluación Final su cálculo adolece de importantes debilidades metodológicas. De todas formas, el hecho de que al momento de la Evaluación de Medio Término, el Programa haya conseguido superar las metas de matrícula previstas en el diseño es imputable al cambio de mentalidad y de prácticas culturales que el Programa logró inducir exitosamente en los padres y madres de familia de los municipios y comunidades.</p> <p>1.2. Las metas previstas no se alcanzaron debido a que la modalidad itinerante no permitía entregar los servicios en forma continua en comunidades alejadas y dispersas, y también debido a que la entrega de alimentos crudos no garantizaba que éstos llegasen efectivamente a los niños beneficiarios.</p> <p>1.3. Se logró superar la meta prevista gracias a las bondades de la metodología de educación y capacitación de los padres, madres y jóvenes. Aunque haría falta un estudio <i>ad hoc</i> sobre este tema, puede adelantarse la hipótesis según la cual los jóvenes parientes de los niños beneficiarios, se convirtieron, una vez capacitados por el Programa, en actores determinantes en el logro y superación de las metas concernientes al desarrollo psicomotor y psicosocial de sus parientes niños.</p> <p>1.4. Aun cuando sea mínima, la diferencia existente entre lo planeado y lo logrado en la vacunación obedece a los problemas de coordinación que se presentaron entre el MIFAMILIA y el MINSA al nivel de los municipios.</p> <p>1.5. La meta de madres embarazadas atendidas no pudo alcanzarse debido, según el Informe de Evaluación Final, a los problemas organizativos existentes en los servicios de salud.</p> <p>1.6. Las diferencias entre los porcentajes programados y los alcanzados se debió, por una parte, a la sobreestimación de las cifras reales en el diseño original del proyecto y, por otra parte, a las modalidades de intervención adoptadas (metodología de focalización, modalidades de atención itinerante e institucional, etc.) y a la eficiencia en la ejecución del Programa.</p> <p>1.7. La superación de la meta programada se debió a la implementación adecuada de los criterios de focalización y elegibilidad por parte del Programa.</p>			
Estrategia de País: Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia de país en el país.			
<p>-Como parte de la estrategia de desarrollo sectorial, MIFAMILIA tiene el compromiso de contribuir con la atención de 130,000 niños. A través del PAININ II, el Ministerio contribuye con la atención de 87,000 niños.</p> <p>-Con las Metas del Milenio, MIFAMILIA tiene el compromiso de bajar los índices de deserción y de repitencia escolar, los índices de analfabetismo, aumentar los años de escolaridad en la educación básica, bajar las tasas de desnutrición, mejorar el índice de crecimiento y desarrollo de los niños menores de 6 años, lograr la inscripción de los niños en el Registro Civil y la obtención de sus partidas de nacimiento. El PAININ II contribuyó con estas metas en la siguiente medida:</p> <ul style="list-style-type: none">+Promovió la escolarización y la alfabetización de casi 9,000 niños que ingresaron al primer grado de primaria.+Mejóro el índice de crecimiento del 88% y el índice de desarrollo del 93% de los niños menores de 6 atendidos por el programa.+Logró que el 64% de los niños atendidos obtuviera por primera vez su Certificado o (Partida) de Nacimiento.			

b. Externalidades

Externalidades positivas:

-La voluntad política del Ejecutivo de apoyar la formulación de políticas gubernamentales orientadas específicamente a la niñez y la adolescencia, aunque tal voluntad de apoyo no llegó a traducirse en las asignaciones presupuestarias esperadas en el marco del PAININ.

-El considerable apoyo financiero brindado al proyecto por otras fuentes de financiamiento. Este apoyo financiero se tradujo en US\$ 4.76 millones adicionales a los fondos provenientes del Banco y del Gobierno de Nicaragua.

-El alto grado de apropiación y de identificación con el proyecto por parte de las familias y las comunidades beneficiarias. Esto se puso de manifiesto en los esfuerzos que realizaron las familias y las comunidades (aportes en comida, trabajo voluntario, etc.) para mantener en marcha los flujos de actividades del programa, aun cuando los fondos asignados a este último comenzaron a escasear a partir del segundo semestre del 2005.





-La demanda creciente de capacitación formal existente en las ONGs participantes y en el seno de las mismas comunidades beneficiarias. Esta fue la razón por la cual el programa tuvo que dar respuesta a la demanda de capacitación de 50 técnicos adicionales a los 175 originalmente previstos, y a la de 6,200 promotores y madres/padres voluntarios en las comunidades.

-Contribución al desarrollo de un mercado de provisión privada de servicios de atención a la niñez.

-El fortalecimiento del liderazgo femenino en el seno de las familias y las comunidades.

-La adopción y replicación por parte de otros proyectos y de organizaciones de la sociedad civil de algunas de las metodologías (enfoque sobre la familia y la comunidad, etc.) y de las buenas prácticas (esquemas de atención integral, etc.) implementadas por el PAININ II en el área de la atención a la niñez.

-La elaboración de un manual de educación preescolar para la modalidad itinerante avalado por la Comisión Nacional de Educación Inicial (CNEI), conformada por el MIFAMILIA, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud e instituciones de la sociedad civil.

-El diseño y la ejecución de un sistema de monitoreo y seguimiento descentralizado al nivel de los municipios y en manos de organizaciones de la sociedad civil. Esta particularidad lo convirtió en un sistema pionero en el mundo de las instituciones gubernamentales del país que operan en el sector social.

-La institucionalización en la Universidad URACCAN del diplomado universitario en atención integral a la niñez.

-El interés suscitado en el movimiento internacional de Boys Scouts para replicar, en otros países, la metodología de trabajo con adolescentes y jóvenes en contextos rurales, tal como lo hizo el PAININ II en Nicaragua. Antes del PAININ II, la metodología de trabajo de los Boys Scouts se había aplicado únicamente a los adolescentes y jóvenes de contextos urbanos.

Externalidades negativas:

-Las tensiones que introdujo el modelo de atención del PAININ II con respecto al “Programa Comunitario de Salud y Nutrición” (PROCOSAN) del Ministerio de Salud, se convirtieron inicialmente en un obstáculo para la coordinación entre el MIFAMILIA y el MINSA. A diferencia del PAININ II, el PROCOSAN, un programa financiado por el Banco Mundial, no entregaba complementos alimentarios a las madres y a los niños beneficiarios, y tampoco un pago monetario a los brigadistas comunitarios de la salud. Esta situación introdujo una paradoja en la política social del gobierno central en la medida en que había dos ministerios implementando políticas y estrategias contradictorias entre sí para un mismo segmento de población.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)	
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto





Componente 1 (Sólo el título): Proyectos de atención integral a la niñez en municipios focalizados.	Productos Planeados (Línea de Base*, agosto del 2003):	Productos Logrados:
Costo total Componente 1: US\$ 20,359,000	1.1. Al momento de la evaluación de medio término del Programa, un mínimo de 50,000 niños de 0 a 6 años están inscritos por el Programa, y un mínimo de 80,000 niños de 0 a 6 años están inscritos al final de la ejecución del Programa en los 64 municipios focalizados.	1.1. Al momento de la evaluación de medio término del Programa, había 94,021 niños de 0 a 6 años inscritos por el Programa, y un mínimo de 97,186 niños de 0 a 6 años estaban inscritos al final de la ejecución del Programa en los 64 municipios focalizados (Sistema de monitoreo y seguimiento, mayo 2006).
Contrapartida: US\$ 1,555,000	1.2. Al momento de la evaluación de medio término, el Programa atiende** al menos un 40% de la población total de niños vulnerables estimada en los municipios focalizados. Este indicador alcanza un 80% al final de la ejecución del Programa.	1.2. Al momento de la evaluación de medio término, el Programa atendía al 75% de la población de niños (menores de 6 años) vulnerables en los municipios focalizados. Este indicador alcanzó un 88% al final de la ejecución del Programa (Evaluación final***, dic. 2005).
BID: US\$ 18,804,000	1.3. Al momento de la evaluación de medio término, la proporción de niños menores de 3 años inscritos en el Programa alcanza 25%. Este indicador alcanza 35% al final de la ejecución del Programa.	1.3. Al momento de la evaluación de medio término, la proporción de niños menores de 3 años inscrita en el Programa equivale al 39%. Este indicador alcanzó el 41% al final de la ejecución del Programa (Sistema de monitoreo y seguimiento, mayo 2006).
Desembolso BID %: 99.0%	1.4. Grupos de padres conformados en todas las localidades atendidas por el PAININ a los 3 meses de contratada la Entidad Participante, y mantienen reuniones con frecuencia mensual.	1.4. Grupos de padres conformados en todas las localidades atendidas por el PAININ II a los 3 meses de contratadas las Entidades Participantes (organizaciones de la sociedad civil), y los mismos mantienen reuniones con una frecuencia mensual (Evaluación intermedia, nov. 2004).
Clasificación: MS	1.5. Al momento de la evaluación de medio término, el Programa cuenta con una Red de Jóvenes en cada municipio atendido.	1.5. Al momento de la evaluación de medio término, el programa cuenta con una Red de Jóvenes en cada municipio atendido (Evaluación final, dic. 2005).
*: La Evaluación Intermedia y la Evaluación Final tomaron los indicadores que figuran en la Línea de Base como punto de partida para sus respectivos análisis. **NB: Se cuenta como "niño atendido" a aquel inscrito en el Programa en un mes dado y que ha recibido un mínimo de 15 días de servicio, tomando en cuenta los días de funcionamiento del proyecto y el ausentismo del niño considerado.		***: En general, la medición de los indicadores realizada por la Evaluación Final (EF) debe ser tomada con ciertas reservas, dadas las debilidades metodológicas de esta última (ver en este PCR, el acápite IV, literal "a", 3er párrafo, p. 9). Precisamente por tales debilidades, para la evaluación de ciertos indicadores, en este PCR se han utilizado como fuentes de información alternativas la Evaluación Intermedia (EI) y el Sistema de Monitoreo y Seguimiento (SMS).

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).

1.1; 1.2 y 1.3.: La cantidad de niños inscritos en el Programa fue superior a la programada debido a que el programa no puso restricciones al ingreso de los niños en las comunidades atendidas y debido a las bondades de la metodología de focalización empleada en las comunidades (focalización por vulnerabilidad infantil), así como a la ampliación de la cobertura que se alcanzó con la modalidad itinerante (particularmente en la población de niños menores de 3 años de edad).

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

→ No aplica.

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

→ En octubre del 2003 y a petición de la Agencia Ejecutora, las metas del Proyecto fueron reajustadas, porque el estudio que sirvió como referencia para elaborar la Línea de Base había subestimado los indicadores (p.ej., población infantil existente en las comunidades). Esta reestimación no alteró el objetivo de desarrollo ni los componentes del programa.

Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
Componente 2 (Sólo título): Apoyo al marco operativo y fortalecimiento institucional.	Productos Planeados (Línea de Base*, agosto del 2003):	Productos Logrados:
	2.1. El sistema de monitoreo y seguimiento	2.1. El sistema de monitoreo y seguimiento fue diseñado a los 9 meses de la vigencia del contrato. Los módulos





<p>Costo total Componente 2: US\$ 4,865,000</p> <p>Contrapartida: US\$ 869,000</p> <p>BID: US\$ 3,996,000</p> <p>Desembolso BID %: 93.5%</p> <p>Clasificación: MS</p>	<p>diseñado a 9 meses desde la vigencia del contrato; módulos de las entidades participantes operando a los 6 meses desde el inicio de los proyectos municipales. Sistema completado a los 18 meses de ejecución del Programa.</p> <p>2.2. 175 técnicos de las OSC capacitados y certificados en el curso básico a los 20 meses de ejecución del Programa.</p> <p>2.3. Al cabo de 6 meses de ejecución de cada proyecto, la OSC seleccionada por concurso entrega todos los servicios estipulados en sus contratos.</p> <p>2.4. Al menos el 80% de las Entidades Participantes cumplen con la norma de relación # promotoras / # niños (verificado al menos semestralmente a través del sistema de seguimiento).</p> <p>*: La Evaluación Intermedia y la Evaluación Final tomaron los indicadores que figuran en la Línea de Base como punto de partida para sus respectivos análisis.</p>	<p>de las entidades participantes estaban operando a los 6 meses desde el inicio de los proyectos municipales. El sistema se completó a los 18 meses de ejecución del Programa (Evaluación intermedia, nov. 2004).</p> <p>2.2. Además de la capacitación y certificación al nivel de educación superior que se brindó a 175 técnicos de las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil) a los 12 meses de ejecución del Programa, se capacitó y certificó a 50 técnicos adicionales al nivel de la educación técnico-media a los 15 meses de ejecución del Programa (Registro de CIES-URACCAN).</p> <p>2.3. Al cabo de 5.6 meses de ejecución de cada proyecto, las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil) seleccionadas por concurso entregaron todos los servicios estipulados en sus contratos (Sistema de monitoreo y seguimiento, mayo 2006).</p> <p>2.4. Al menos el 90% de las Entidades Participantes (EPs) cumplen con la norma de relación 1 Promotora / 20 niños en preescolar, y 1 Promotora / 10 niños en educación temprana, en la modalidad institucional. En la modalidad itinerante la relación es de 1 Madre voluntaria / 8 madres de familia (Sistema de monitoreo y seguimiento, mayo 2006).</p>
--	--	---

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

2.2. La capacitación de los 50 técnicos adicionales obedeció a una solicitud de las organizaciones de la sociedad civil participantes en el Programa.

2.4. Se sobrecumplió la meta gracias a una adecuada formulación en este punto específico de los Términos de Referencia (TdR) para cada ONG participante y al eficiente monitoreo del cumplimiento de tales TdR.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

→En octubre del 2003 y a petición de la Agencia Ejecutora, las metas del Proyecto fueron reajustadas, porque el estudio que sirvió como referencia para elaborar la Línea de Base había subestimado los indicadores (p.ej., la población infantil existente en las comunidades). Esta reestimación no alteró el objetivo de desarrollo ni los componentes del programa.

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

d. Costos del Proyecto

Costo Total del Proyecto - Planeado (en miles de dólares)				Costo Total del Proyecto - Actual (en miles de dólares)				% Diferencia entre Planeado y Actual			
Componentes	Banco	Ejecutor	TOTAL	Componentes	Banco	Ejecutor	TOTAL	Componentes	Banco	Ejecutor	TOTAL
Comp. 1	18804	1555	20359	Comp. 1	18609	934	19543	Comp. 1	99.0	60.1	100.2
Comp. 2	3996	869	4865	Comp. 2	3735	1813	5548	Comp. 2	93.5	208.6	97.5
FPP*	1500	0	1500	FPP*	1358	8	1366	FPP*	90.5		
Auditoría	90	0	90	Auditoría	108	0	108	Auditoría	120.0		105.9
Gastos financ.	610	356	966	Gastos financ.	610	0	610	Gastos financ.	100.0		
TOTAL	2500	2780	27780	TOTAL	2500	2755	27755	TOTAL	100.0	99.1	100.0

*: Reembolso de la Facilidad de Preparación de Proyectos como se acordó en la carta convenio 1076/SF-NI con cargo a la línea de crédito FF/013-NI.

Explique brevemente diferencias.

-Las diferencias entre lo ejecutado con respecto a lo planeado se deben básicamente a las transferencias entre categorías, las cuales fueron el resultado de la reestructuración del presupuesto original.

-En esta tabla no figuran los US\$ 4.76 millones provenientes de otras fuentes (Noruega e Italia). Esta información aparece en el Anexo A, al final del presente PCR.





IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Factores críticos positivos:

-Con respecto al PAININ I, el PAININ II introdujo una notable mejora de los criterios de focalización de las comunidades. Estos criterios se definieron a partir de la vulnerabilidad de los hogares (hogares con niños desnutridos o que no tienen acceso a educación preescolar).

-La calidad alcanzada en el diseño y la implementación del Sistema de Monitoreo y Seguimiento (SMS). Este sistema se convirtió en la pieza clave para la captura, procesamiento y análisis de la información generada por el PAININ II.

-La introducción de la modalidad de atención itinerante para los niños radicados en comunidades alejadas y dispersas. Esta iniciativa permitió ampliar la cobertura del programa.

-La adopción de un enfoque integral en la oferta de servicios del programa. Este último consiguió integrar servicios que tradicionalmente eran ofertados en forma separada (educación preescolar, pesaje de los niños y referencia/contra referencia a las redes del MINSA) o servicios que no se ofertaban del todo (como la educación temprana).

-La separación entre una Gerencia Técnica (GT) y una Gerencia de Planificación y Operaciones (GPO) fue un acierto del diseño original del PAININ II que influyó muy positivamente en la medición del desempeño del programa, así como en la implementación efectiva del mismo. La GT se encargó de velar por la aplicación del modelo de atención integral a través de tres áreas: desarrollo infantil, desarrollo comunitario y capacitación. En cambio, la GPO se encargó de la planificación estratégica y de las operaciones del programa mediante la coordinación entre las diferentes organizaciones, dependencias y niveles para conducir la ejecución del programa y la implantación de los sistemas para el seguimiento y evaluación del mismo.

-A pesar de las resistencias existentes inicialmente en el MECD y el MINSA con respecto al PAININ, la UEP logró ejercer un liderazgo que le permitió establecer mecanismos de coordinación institucional con ambos ministerios y con las alcaldías y organizaciones de la sociedad civil para generar los productos y los efectos esperados en beneficio de la niñez en las comunidades intervenidas.

-El enfoque basado en la familia y en la comunidad. Los beneficiarios del programa no fueron nunca los niños tomados como personas aisladas, sino los niños en tanto que miembros de una familia, enmarcados o encuadrados por el cuidado que le prodigan sus madres, padres y hermanos adolescentes o jóvenes. El gran acierto del PAININ II, en este primer nivel, consistió en tomar como interlocutores suyos a las familias como tales, con el propósito de convocar, organizar y movilizar dentro de ella a todos los recursos humanos y materiales que pudiesen contribuir al crecimiento y desarrollo de los niños (nivel micro-local). Pero, más allá del nivel de la familia como tal, el PAININ II también tomó a los niños y a sus parientes (madres, padres y hermanos) como miembros de una comunidad local. En este segundo nivel (meso-local), el acierto del programa también consistió en convocar, organizar y movilizar dentro de las comunidades a todos los recursos humanos, institucionales y materiales que pudiesen contribuir igualmente con el crecimiento y desarrollo de los niños, a través de dos figuras que pertenecían a la comunidad y poseían un liderazgo reconocido por esta última: los promotores y las madres voluntarias. En la medida en que el nivel "micro" y el nivel "meso" se articularon con las sinergias interinstitucionales suscitadas por el PAININ II al nivel macro-institucional mencionado en el punto anterior, se produjo un círculo virtuoso que produjo los exitosos resultados alcanzados por el programa.

-La implementación de la modalidad de pago por cada niño atendido por las ONGs fue un gran acierto del programa, a pesar de las dificultades técnicas que se presentaron para operacionalizarla y monitorearla con la debida eficiencia.

-La implementación de la calificación de la tarjeta comunitaria, como un mecanismo para medir la percepción de la comunidad con respecto a la calidad de los servicios prestados por el programa, fue un factor que permitió mejorar





la medición del desempeño. Gracias a la implementación de este mecanismo, pudieron detectarse y corregirse a tiempo las deficiencias que se iban presentando en la prestación de los servicios en las comunidades.

Factores críticos negativos:

-La falta de consenso que existía inicialmente dentro del conjunto de las instituciones estatales con respecto a cuál debía ser la misión institucional propia y exclusiva del MIFAMILIA, se convirtió en un obstáculo para la cooperación interministerial. Al comienzo, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud consideraban que el MIFAMILIA se atribuía funciones en el área de la educación y la salud que legalmente no eran competencia de este último y que venían a duplicar actividades que ya venían siendo realizadas por los dos primeros ministerios (MECD y MINSA), duplicando igualmente los costos requeridos para la ejecución de las mismas. Aunque este es un problema de coordinación intragubernamental y que, en última instancia, debe ser resuelto por el Gobierno de Nicaragua, el Banco y los donantes en general deberían prestar atención a los costos que implica para Nicaragua que dos ministerios distintos brinden los mismos servicios (educación preescolar y VPCD por ejemplo), ya no en los mismos territorios (porque este problema ha venido siendo superado gracias a la coordinación interministerial promovida por PAININ II), sino en territorios distintos.

-La debilidad institucional del MIFAMILIA, como ministerio de alojamiento del PAININ II, afectó parcialmente (aunque no de manera significativa) el logro de los efectos del proyecto. El influjo negativo de esta debilidad fue particularmente evidente en la limitada capacidad que tuvieron las delegaciones departamentales de este Ministerio para darle un seguimiento oportuno y adecuado a las acciones del programa en los diferentes territorios.

-Un factor negativo para la medición del desempeño fue la falta de representatividad estadística que caracterizó al estudio de Evaluación Final del proyecto, una debilidad que fue el resultado del encadenamiento de varios acontecimientos. Uno de éstos consistió en la decisión de las ONGs de intervenir en las “comunidades de control” con el propósito de completar sus cuotas de niños atendidos localmente, aun cuando se había convenido que las cuotas serían conformadas únicamente con niños provenientes de las “comunidades de intervención”. Esto alteró significativamente y en forma no aleatoria la base muestral del estudio de evaluación final: 5 (31%) de las 16 comunidades que originalmente conformaban el “grupo de control” pasaron, de hecho, a formar parte del “grupo de intervención” y, al revés, 3 (10%) de las 32 comunidades del “grupo de intervención” pasaron a formar parte del “grupo de control”. Adicionalmente, debido a la dificultad de acceso por las lluvias, en 2 de las comunidades del grupo de control no fue posible recolectar la información para el estudio. Todas las dificultades anteriores se combinaron para reducir el número total de las comunidades de control de 16 a 9 (56%) solamente. Por otra parte, se produjo una pérdida de hogares cuando se decidió, por sugerencia del Banco, reemplazar la modalidad de estudio de “panel de comunidades” por la de “panel de hogares”, en un esfuerzo por corregir los problemas introducidos antes por las ONGs. Además de esto, la empresa hondureña (ESA) que realizó el estudio de evaluación final, diseñó la muestra al nivel de la comunidad como tal, aun cuando el PAININ II: a) no atendía a todos los miembros de una comunidad, sino a una fracción de los mismos (“beneficiarios directos”); b) no seleccionaba a sus beneficiarios de manera aleatoria; y c) los criterios de inclusión de los beneficiarios y el proceso de su incorporación no estaban descritos. Así las cosas, el aparejamiento de la muestra de evaluación se hizo a nivel de la comunidad, pero no al nivel de beneficiario. Por último, al tomar el grupo de “beneficiarios directos” de la muestra (491 personas) como grupo de comparación para el análisis de impacto, el estudio aumentó las pérdidas del diseño de la muestra original en el grupo de intervención a 51%, con lo cual perdió un nivel de representatividad que prácticamente es imposible de calcular. Por todas las razones que vienen de ser mencionadas, algunos de los resultados del informe de Evaluación Final deben ser interpretados con cierta cautela.

-Los vacíos técnicos existentes en los contratos firmados entre el programa y las ONGs. Los contratos no definieron de manera explícita y precisa todas las actividades y productos que formaban parte de las obligaciones contractuales de las ONGs con respecto al programa. En tales condiciones, las ONGs podían invocar la “letra” de los contratos para liberarse de la obligación de generar y entregar los productos que habían sido acordados de manera puramente verbal entre ellas y el PAININ II.

-Las debilidades en los mecanismos de seguimiento a los aspectos financieros de los contratos. Esta situación se vio agravada por la considerable tardanza (casi al final del PAININ II) con que se incorporó al sistema de monitoreo y seguimiento, el módulo informático para el seguimiento a los contratos. Las debilidades mencionadas ocasionaron





retrasos en el pago a las ONGs, los cuales se convirtieron en motivos de quejas recurrentes por parte de estas últimas.

-La inexistencia de una normativa explícita sobre la cantidad de proyectos que podían ser adjudicados a una ONG. En la práctica, hubo ONGs que llegaron a administrar hasta 10 proyectos en forma simultánea, aun cuando, incluso en el caso de las ONGs relativamente más grandes, su capacidad institucional no les hubiera permitido gerenciar más de 5 proyectos de manera eficiente. Todo ello tuvo efectos negativos sobre la calidad, la eficiencia y la oportunidad en la entrega de los productos por parte de estas ONGs.

-La asignación de las licitaciones a la UEP fue una tarea que sobrecargó a esta última y que impidió aprovechar las capacidades existentes en la Unidad de Adquisiciones del MIFAMILIA.

-Los niños con capacidades especiales no fueron atendidos con modalidades pedagógicas específicas. En su diseño original, el programa no había previsto una modalidad específica para la atención de estos niños.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

-La implementación del proyecto fue satisfactoria y cumplió con casi todos los productos esperados, llegando incluso a generar productos que no estaban previstos en el diseño original del programa. La calidad de los productos, así como la obtención de los mismos se alcanzaron dentro de plazos de tiempo considerados razonables.

-El liderazgo ejercido por la persona que tuvo a su cargo la coordinación de la UEP fue uno de los principales factores que hicieron posible los logros alcanzados por el programa. El análisis de la documentación interna del Banco, así como todas las entrevistas y sesiones de evaluación que se llevaron a cabo como parte de las actividades preparatorias para la elaboración del presente PCR, evidencian el papel que esa persona jugó en el desempeño exitoso del PANIN II, y también en el del antecesor de este último, el PANIN I.

-El apoyo que el MIFAMILIA pudo prestar a la UEP fue reducido debido, por una parte, a las debilidades institucionales propias de este ministerio y, por otra, al diseño de la UEP como una unidad que funcionaba de manera relativamente independiente y autosuficiente con respecto al MIFAMILIA. No obstante, en la Propuesta de Préstamo del PANIN II se decía textualmente: “en el plazo de esta operación el Ministerio asignará gradualmente las funciones de coordinación del Programa a cargos de línea, a medida que el Programa de Fortalecimiento Institucional del Ministerio (1061/SF-NI) vaya logrando sus objetivos” (numeral 2.19). Lo que ocurrió fue que el apoyo del gobierno no se tradujo en asignaciones presupuestarias como para hacer posible la transformación de la UEP en una unidad de línea del MIFAMILIA en el marco del 1061/SF-NI y que, además, se privilegió el afán de cumplir con las metas de cobertura del programa por encima de la institucionalización de la UEP dentro de las estructuras del ministerio.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

-Las acciones y servicios básicos cuya sostenibilidad deberá ser asegurada en el futuro son los siguientes: i) las actividades de estimulación temprana en los niños menores de 3 años; ii) los servicios de vigilancia del crecimiento y desarrollo en el caso de que el MINSA no sea capaz de garantizar la cobertura requerida; iii) la alimentación complementaria servida en los Centros Infantiles Comunitarios (CICOs); iv) la capacitación a padres y madres en las prácticas de crianza; v) el acompañamiento a las redes de jóvenes que participan en las actividades de





crecimiento personal y cuidado de sus hermanos menores; vi) la mejora de la infraestructura material de las casas donde opera una buena parte de los CICOs y las Casas Base.

-Para que las anteriores actividades y servicios sean efectivamente sostenibles es necesario contar con los aportes de contrapartida de las siguientes instancias: a) el gobierno central, b) las alcaldías, y c) las contribuciones en trabajo voluntario y en especies de las familias y las comunidades beneficiarias (alimentos, préstamos de viviendas familiares para los CICOs y Casas Base, etc.).

-En el caso particular de las comunidades de la Costa Caribe, la sostenibilidad del proyecto se encuentra supeditada a la apropiación de los factores de carácter étnico por parte del PAININ. En este sentido, dos medidas parecen necesarias y urgentes: i) la adopción de las lenguas locales autóctonas (miskito, creole, etc.) o por lo menos del bilingüismo como medio de comunicación para la implementación del proyecto en las comunidades caribeñas, aunque esto se traduzca en un cierto incremento de los costos de operación; y ii) la toma de decisiones consultadas con las autoridades autóctonas locales (consejo de ancianos, etc.), aunque esto pueda conferirle un poco más de lentitud a los procesos conducentes a la toma de las decisiones.

-Un paso importante para la institucionalización del PAININ dentro de la estructura del MIFAMILIA ha sido la creación de la Dirección General de Programas y Proyectos (DGPP) del MIFAMILIA, la cual está siendo financiada en su mayor parte con fondos del gobierno central.

-Un factor importante para la sostenibilidad de las acciones será el cumplimiento del mapeo detallado de las medidas necesarias para institucionalizar el PAININ dentro de la estructura del MIFAMILIA, según el cronograma acordado entre este ministerio y el Banco. La participación y apoyo de COF/CNI en este proceso va a ser decisiva.

a. Análisis de Factores Críticos

-Un factor decisivo será el papel que jueguen las políticas de desarrollo de la niñez temprana en la agenda de la nueva administración, así como la voluntad del gobierno central de definir un claro mandato y roles específicos para las instituciones gubernamentales (MIFAMILIA, MINSA, MECD) y las instituciones no-gubernamentales involucradas.

-La falta de disponibilidad de fondos de contrapartida por parte del gobierno, debido a posibles restricciones de carácter fiscal (pago de la deuda interna, pago del servicio de la deuda externa en el 2007, etc.), podría afectar la sostenibilidad del programa.

-Las sinergias creadas con otros ministerios y entidades gubernamentales a través de mecanismos de coordinación interinstitucional juegan un papel decisivo para que el PAININ pueda atender eficientemente a la niñez, dada la relativa debilidad institucional del MIFAMILIA. Por tal razón, los convenios de cooperación con otros ministerios y entidades gubernamentales deben mantenerse y ampliarse para poder incluir a otras instituciones que, pudiendo aportar recursos y servicios a la niñez, no lograron ser incluidas en los convenios realizados por el PAININ II.

-El PAININ II contribuyó a crear un mercado de provisión de servicios de atención a la niñez, a pesar de las debilidades observables: i) la necesidad de capacitar a los técnicos de las ONGs para estandarizar la calidad de la oferta de servicios; y ii) las debilidades que se presentaron en el diseño de los contratos debido a la inexperiencia que el MIFAMILIA tenía en la contratación y supervisión de los servicios.

-El PAININ II no contó con recursos suficientes para introducir las mejoras requeridas al nivel de la infraestructura de los locales donde operaban los Centros Infantiles Comunitarios (CICOs). Las deficiencias que presentan las instalaciones físicas de estos locales afecta la calidad de los servicios ofertados a los niños.

-El PAININ II contribuyó al fortalecimiento de la sociedad civil a dos niveles: i) fortalecimiento de las ONGs participantes, las cuales ganaron en experiencia, capacitación del personal, recursos en equipos e infraestructura, etc.; ii) la creación de nuevas redes organizativas en el seno de la sociedad civil comunitaria local (comités de padres, comités comunitarios de apoyo, red juvenil, etc.). Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados en esta





área, se necesita consolidar la viabilidad financiera y la capacidad gerencial de las ONGs involucradas y, también, proseguir los esfuerzos orientados a capacitar a los líderes comunitarios que colaboren con el proyecto.

-El capital social representado por los más de 4 mil adolescentes y jóvenes que conforman la red juvenil en las comunidades atendidas por el programa debe ser incluido entre los factores que aseguran la sostenibilidad del programa. Las evidencias empíricas disponibles sugieren que los logros alcanzados por el PAININ II en la educación temprana y preescolar de los niños fueron mayores en aquellas comunidades donde el nivel de convocatoria, organización y participación de los jóvenes fue considerable. En una futura operación deberían implementarse mecanismos que incrementen o que al menos conserven los niveles alcanzados en la participación de los jóvenes en la educación temprana y preescolar de sus hermanos pequeños.

-El apoyo de las alcaldías es un factor indispensable para garantizar la sostenibilidad del programa al nivel municipal. En este sentido, deberán dedicarse esfuerzos para que los aportes de las alcaldías al PAININ queden consignados en el Plan de Inversiones Municipal Multianual (PIMM), el cual tiene una vigencia de 4 años consecutivos.

b. Riesgos Potenciales

-No implementar un serio proceso de institucionalización del PAININ en seno del MIFAMILIA es uno de los más altos riesgos potenciales. Superar este riesgo implica el apoyo financiero del gobierno central con fondos confiables que no se limiten a las recaudaciones provenientes de la Lotería Nacional. Pero en el contexto de los necesarios equilibrios del presupuesto nacional, parece difícil que el gobierno pueda asignar al MIFAMILIA los montos que éste necesita para consolidar con relativa rapidez y eficiencia el proceso de institucionalización del PAININ.

-Los cambios en las relaciones entre el Poder Ejecutivo y el MIFAMILIA que puedan derivarse de los resultados de las elecciones presidenciales de noviembre del 2005.

-El riesgo de que el gobierno que resulte electo en las elecciones presidenciales de noviembre del 2006 decida introducir cambios en la composición del personal que se encuentra al frente de la dirección del PAININ.

c. Capacidad Institucional

-Los aportes del PAININ II al fortalecimiento institucional/organizacional del Ministerio de la Familia no parecen haber sido significativos hasta la fecha. A pesar de los relativos avances conseguidos al nivel de la coordinación administrativa y financiera con el MIFAMILIA, el PAININ II operó la mayor parte del tiempo como una especie de "enclave" dentro de este Ministerio, sin mecanismos que asegurasen la transferencia de sus buenas prácticas hacia este último en lo concerniente a modelos de gestión, sistemas de información, estrategias de intervención social en los territorios, mecanismos de monitoreo y evaluación, modalidades para la capacitación del personal, esquemas de relación con la sociedad civil, etc. La reciente creación de la División General de Programas y Proyectos (DGPP) como la instancia que reagrupa unificadamente la gestión del PAININ y de la Red de Protección Social Fase II, representa una iniciativa prometedora en la línea de superar el viejo modelo de la UEP como instancia separada y autosuficiente con respecto al MIFAMILIA.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

-El sistema de monitoreo y seguimiento fue la pieza clave en la medición y el seguimiento de los resultados del proyecto. Tal sistema consiste en una base de datos digitalizada conformada por 71 variables y 20 otros procesos que contienen información básica sobre el comportamiento de los diferentes servicios que ofrece el PAININ. Gracias a un programa automatizado bastante amigable, es capaz de generar unos 70 reportes o cuadros de salida que permiten analizar la información y fundamentar la planificación, la evaluación de lo ejecutado y la toma de





decisiones oportunas. Funciona en forma descentralizada, en manos de las organizaciones de la sociedad civil (ONGs) que lo alimentan y lo utilizan en y desde los mismos municipios atendidos por el PAININ. Otra de sus bondades consiste en su capacidad de articular la información meramente técnica sobre las operaciones del proyecto, con la información específicamente financiera del mismo.

-En las comunidades, la alimentación del sistema de monitoreo y seguimiento se obtenía mediante el llenado, por parte de los promotores, de los expedientes diseñados para registrar los datos concernientes a las madres embarazadas y lactantes, el crecimiento y desarrollo de los niños, las familias, la asistencia a los Centros Infantiles Comunitarios (CICOs), las visitas a los círculos familiares de estimulación temprana, etc. Estos expedientes proporcionaban una información muy prolija y muy precisa sobre el comportamiento de los distintos beneficiarios del programa.

-En su etapa inicial, el sistema de monitoreo y seguimiento no permitía la grabación de la información por cada niño tomado individualmente, sino mediante agregados estadísticos del total de niños atendidos por cada promotor, los cuales eran calculados manualmente por este último, antes de ser grabados en el sistema automatizado. La deficiencia de esta segunda modalidad de grabación de la información reside en su poca o nula confiabilidad, dada su alta probabilidad de generar errores, y sus limitadas posibilidades para interrelacionar entre sí las variables que formaban parte del programa. Esta modalidad de grabación de información fue reemplazada por la grabación de la información individualizada de cada niño.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

-Es aconsejable que el PAININ sistematice, documente y analice comparativamente las experiencias propias del PAININ I y II, así como de la nueva operación del PAININ, con vistas a una posible replicación futura de estas mismas experiencias en Nicaragua u otros países.

-Se recomienda realizar un estudio sobre el desempeño escolar de los niños que hoy tienen más de 6 años de edad y que recibieron la estimulación temprana y la educación preescolar promovida por el PAININ I y por el PAININ II. Este estudio debería analizar el desempeño de los niños atendidos por el PAININ I y II comparándolo con el de los niños que no recibieron atención alguna durante las dos primeras fases del programa, con el propósito de corroborar empíricamente si el buen desempeño de los niños puede o no puede ser alcanzado, y hasta qué punto, al margen de la promoción/adopción de métodos de crianza y de educación preescolar como los que fueron implementados por las dos primeras fases del PAININ.

VII. Lecciones Aprendidas

Fortalecimiento institucional

-La ejecución del PAININ II puso en evidencia la necesidad de fortalecer o de crear incluso instancias de coordinación interministerial entre el MIFAMILIA, el MECD y el MINSA con el propósito de eliminar la eventual duplicación de esfuerzos y los potenciales traslapes institucionales que puedan producirse en la implementación de las acciones provenientes de estos tres ministerios en el sector de la niñez, la mujer y la adolescencia. En este mismo sentido, el futuro apoyo del Banco a las acciones promovidas por el PAININ debe enmarcarse en un contexto de armonización sectorial con los otros donantes.

-El modelo de la UEP como instancia independiente y autosuficiente con respecto al MIFAMILIA debe ser abandonado, tal como lo ha venido haciendo el Banco, porque contribuye muy poco al fortalecimiento institucional del ministerio que acoge a la UEP.

-Los esfuerzos realizados hasta ahora para modernizar institucionalmente al MIFAMILIA han producido pobres resultados debido a las limitaciones presupuestarias con las que cuenta este Ministerio para mejorar los salarios que ofrece a sus técnicos y profesionales, así como para invertir en la renovación y mantenimiento de equipos e infraestructura. Aunque no sea una tarea fácil de implementar debido a la estrechez del presupuesto nacional y a las múltiples necesidades existentes en el sector social del país (educación, salud, etc.), el incremento del presupuesto del MIFAMILIA es una condición necesaria para acelerar y consolidar el proceso de modernización institucional de este Ministerio.





Sobre la UEP

-La estabilidad del personal que conforma el equipo coordinador de un proyecto asegura la capitalización de las experiencias y de los contactos institucionales acumulados. El hecho de que el personal que formó parte de la UEP del PAININ I haya sido básicamente el mismo que integró la UEP del PAININ II hizo posible tal capitalización y, con ella, los logros alcanzados por el programa.

Recopilación y análisis de información

-Cuando la Evaluación de Medio Término o la Evaluación Final de un programa presentan deficiencias metodológicas significativas (caso del PAININ II) o cuando una de ellas no ha podido llevarse a cabo por cualquier razón (caso de otros proyectos), el Ejecutor y/o el Banco enfrentan en la actualidad una cierta indefinición de modalidades de evaluación que puedan ser implementadas como alternativas a aquélla. En estas circunstancias, los PCR tienden a transformarse en substitutos parciales de las evaluaciones intermedias o finales de los proyectos, lo cual no parece ser la mejor de las soluciones posibles. Se recomienda que el Banco encargue a un equipo especializado el estudio a fondo de estos problemas y proponga un mecanismo general de evaluación alternativa que contribuya a solventar la no-ejecución o las eventuales deficiencias en la ejecución de la Evaluación Final o incluso de la Evaluación Intermedia de un programa determinado.

-Siempre que sea posible, los sistemas informáticos de monitoreo y seguimiento de los programas de carácter social deberían caracterizarse por su descentralización al nivel de su gestión. La experiencia del PAININ II enseña que la descentralización en la recopilación de la información que alimenta a tales sistemas de información reduce los “cuellos de botella” al nivel central, a la vez que induce procesos de aprendizaje tecnológico en las sucursales territoriales (municipios, localidades, etc.) de un proyecto. Se recomienda, como mínimo, que la sociedad civil tenga acceso a la información contenida en dichos sistemas, aun cuando ella no participe en la recopilación de información y en la alimentación permanente del sistema.

-El Banco debe asignar personal especializado en las evaluaciones de impacto con el propósito de asegurar que, desde la fase de diseño, todas las etapas se lleven a cabo con criterios metodológicos y de operación de campo correctos, ya que los ministerios no parecen poseer tal capacidad técnica. Asimismo, el Banco debe prestar apoyo al organismo ejecutor en la definición de pliegos técnicamente sólidos y en el diálogo técnico con los evaluadores externos.

Auditorías

-Los obstáculos que se presentaron en la ejecución de las auditorías operativas no invalidan la pertinencia que las mismas poseen en proyectos de carácter social como el PAININ. Los problemas que se presentaron no tuvieron nada que ver con el concepto de la auditoría operativa como tal, sino con el hecho de que la firma consultora que la llevó a cabo era una especialista en el área de las auditorías financieras, pero que carecía de la competencia profesional y la experiencia necesaria en el área de las auditorías operativas. Esto la condujo a aplicar mecánicamente a la auditoría operativa del PAININ II, los métodos propios de las auditorías financieras, con lo cual obtuvo resultados mediocres y poco útiles para los fines originalmente previstos por el programa. Debe señalarse, sin embargo, que las otras dos firmas consultoras que en Nicaragua podían haber postulado para realizar la auditoría operativa del PAININ II tampoco parecían poseer la competencia profesional y la experiencia profesional necesarias como para cumplir satisfactoriamente con las normas del Banco. En este sentido, sería recomendable que el Banco promueva una iniciativa orientada a mejorar las capacidades de las firmas auditoras en el área de las auditorías operativas.

Anexos:

1. **Cuadro de Costo del Proyecto por Componente y por Fuente de Financiamiento (Planeado y Actual).**
→ Ver Anexo 1: Costos del programa y plan de financiamiento.





2. Actas del Taller de Cierre. (Notar que cualquier desacuerdo sobre el contenido del PCR debe quedar registrado en el acta).
→ Ver las Actas del Taller de Cierre en el Anexo 2.
3. Otros, de ser necesario.
Ver Evaluación del Prestatario






ANEXO 1
COSTO DEL PROGRAMA Y PLAN DE FINANCIAMIENTO (incluye otras fuentes de financiamiento)
(en miles de dólares)

Componentes	Presupuesto original				Ejecución presupuestaria				Brecha como % del Original			
	BID	Ejecutor	Otros	Total	BID	Ejecutor	Otros	Total	BID	Ejecutor	Otros	TOTAL
Comp. 1	18804	1555	4129	24488	18609	934	4138	23681	99.0	60.1	100.2	96.7
Comp. 2	3996	869	550	5415	3735	1813	536	6084	93.5	208.6	97.5	112.4
Reembolso FPP	1500	0	0	1500	1358	8	0	1366	90.5			91.1
Auditoría externa	90	0	85	175	108	0	90	198	120.0		105.9	113.1
Gastos financieros	610	356	0	966	610	0	0	610	100.0			63.1
Fondo revolvente			0	0	580		0	580				
TOTAL	25000	2780	4764	32544	25000	2755	4764	32519	100.0	99.1	100.0	99.9





Annex III
Annex III

 Banco Interamericano de Desarrollo Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR Evaluación del Prestatario	
Nombre del Proyecto: Programa de Atención Integral a la Niñez	
Agencia(s) Ejecutora(s):	
Prestatario: Ministerio de la Familia	
Fecha de Aprobación del Proyecto: 31 Julio 2001	Fecha Efectividad Contrato: 7 de noviembre 2001
Fecha Evaluación Prestatario: Junio 2005	Fecha Esperada Taller de Cierre: Junio 2006

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario
<u>La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:</u> <input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Probable (MP) <input type="checkbox"/> [] Probable (P) <input type="checkbox"/> [] Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> [] Improbable (I)
<u>Implementación del Proyecto:</u> <input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Satisfactorio (HS) <input type="checkbox"/> [] Satisfactory (S) <input type="checkbox"/> [] Poco Satisfactorio (PC) <input type="checkbox"/> [] Muy Insatisfactorio (MI)
<u>Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:</u> <input type="checkbox"/> [] Muy Probable (MP) <input checked="" type="checkbox"/> [X] Probable(P) <input type="checkbox"/> [] Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> [] Improbable (I)
Comentarios: Hay compromisos municipales, inversión en capital humano, sin embargo hay incertidumbre con el futuro gobierno.

Desempeño del Prestatario
Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto: <input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> [] Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> [] Poco Satisfactorio (US) <input type="checkbox"/> [] Muy Insatisfactorio (MI)
<u>Comentarios:</u> El diseño e implementación fue muy satisfactorio, por que se cumplió con la mayoría de los indicadores previsto, pero hubieron dificultades operativas por cambios interno en la Dirección superior y por retrasos en los desembolsos por la implementación del SIGFA.

Desempeño del Banco
Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR. <input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> [] Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> [] Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> [] Muy Insatisfactorio (MI)
Comentarios: El BANCO ha brindado Asistencia y apoyo directo en los procesos clave de la ejecución del Programa, además las respuestas a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto fueron muy oportunas.



Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.

Se sugiere mayor flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto, mayor apoyo a los equipos técnicos en la continuidad del Programa sobre todo cuando hay cambios de Gobierno o Ministros.

**Ministerio de la Familia
Dirección General Programas y Proyectos**

Programa de Atención Integral a la Niñez Nicaragüense

**TALLER DE VALIDACIÓN AL DOCUMENTO DE CIERRE CON LOS
ACTORES DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA NIÑEZ FASE
II**

Introducción

El Programa de Atención Integral a la Niñez Nicaragüense en su Fase II se ejecutó a partir del 2003 – 2005, con un financiamiento total de U\$ 32, 544,947.

La meta de cobertura fue de 87,000 niños, lográndose atender a 92,082 niños sobrepasando la meta establecida.

El mayor logro del programa, que además de contribuir en el desarrollo integral de la niñez para romper el ciclo inter-geracional de la pobreza, fue la promoción e la participación comunitaria y la inversión en capital humano.

El presente informe recopila el sentir y la opinión de los diferentes actores del programa a la presentación del “Documento de Cierre, presentado el día 4 de julio de los corrientes”.

Los asistentes al Taller fueron los beneficiarios, prestadores de los servicios, los financiadores y los aliados interinstitucional.

También, este informe es un anexo al Documento Oficial de Cierre del Programa.

Diseño Metodológico

Objetivos:

- Presentar los resultados finales a los principales actores involucrados en la ejecución del proyecto.
- Obtener aportes, desde la perspectiva de cada actor, para el enriquecimiento del Informe de Terminación de Proyecto.
- Propiciar un análisis sobre la sostenibilidad de los beneficios del proyecto.
- Capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones.

Participantes:

Principales actores involucrados en la ejecución del Programa:

Beneficiarios: representantes de CMNA, Promotoras y de Comité de Padres/madres de Villa Sandino, San Jose de los Remates y Posoltega.

Alcaldía Municipal de Villa Sandino, Posoltega y San José de los Remates.

Entidades Participantes: Fundación Alistar, Fundación Tierra y Vida, Asociación Dariana, Fundación Flor de Liz, CEPA y FUSADES

Representantes de: MINSA, MINREX, Embajada de Noruega, MECD, BID, Save The Children, MIFAMILIA, CIES – UNAN y URACCAN

(adjuntamos en anexo copia de asistencia de los participantes)

1. Nivel municipal: Se seleccionaran 4 municipios de los que asistirán
 - 1 miembros de la Entidades Proveedoras de Servicios.
 - El Alcalde o su delegado.
 - La Coordinadora de la CMNA municipal.
 - 1 Miembro de los Comités de Padre.
 - 2 Promotoras de atención institucional e itinerante.
2. Nivel Nacional:
 - Delegado del MINSA.
 - Delegado del MECD.
 - Delegados de la DISUP del Ministerio de la Familia.
 - Dirección de Delegaciones del Ministerio de la Familia.
 - Personal Técnico DGPP.

Duración: Seis Horas

Fecha: martes 4 de julio de 2006

Local: Hotel HILTON PRINCESS, Managua

Moderador: Representantes de la DGPP del Ministerio de la Familia

Metodología:

El diseño del Programa, los indicadores finales, así como los productos y lecciones aprendidas serán presentados mediante exposición audiovisual realizada por un representante del Ministerio de la Familia.

Sobre esta información, los Grupos de Trabajo discutirán y aportarán en distintas sesiones los temas de:

- Diseño del Programa,
- Implementación,
- Lecciones Aprendidas.
- Sostenibilidad.(Anexo las guías)

Los grupos de Trabajo, con un máximo de 8 participantes, serán organizados por tipo de participante:

- Beneficiarios: Comités de Padres, Promotoras.
- Actores locales: Alcaldía, CMNA
- Entidades Proveedoras de Servicios.
- Instituciones de Gobierno: MECD, MINSA, MIFAMILIA. (Anexo los participantes).

Para cada sesión de trabajo de grupo, se elaborará previamente una “Guía de Análisis y Aportes de Grupo”. Cada grupo designará de su seno un moderador, y un Técnico de la DGPP que se desempeñará como facilitador de apoyo, y otro se encargará de levantar Acta de los aportes del grupo.

Posteriormente se realizará una sesión plenaria en que cada moderador presentará los resultados de su grupo de trabajo, para promover el debate sobre los mismos y concluir en una síntesis de los principales aportes.

Programa del Taller

Hora	Objetivo	Procedimiento	Responsable
8.00 – 9.00	Integración de plenario y refrigerio	Inscripción de participantes	Martina Pérez
9.00- 9:10	Saludes a los Participantes		Dr. Carlos Olivares Oficial del BID
– 9.20	Palabras de Bienvenida y apertura del taller	En plenario Palabras de bienvenida y apertura del taller	Dra. Rosa Marina Zelaya, Ministra de la Familia por la Ley.
9.30- 9.45	Presentación Objetivos y Metodología del taller	Exposición	Lic. Marvin Saballos, DGPP
9:30 – 10.00	Presentación del Programa y Resultados	Exposición	Dra. Blanca Ulmos, Directora Técnica y de Planificación, DGPP
10:00 – 1.00	Discusión y aportes al: diseño, implementación, lecciones aprendidas y sostenibilidad del Programa.	Trabajo en grupo	Equipo Técnico DGPP
1:00 – 2.00	Almuerzo		Martina Pérez
2.00 - 3.15	Discusión y aportes al: diseño, implementación, lecciones aprendidas y sostenibilidad del Programa.	Trabajo en grupo	Equipo Técnico DGPP
3: 15 – 3.45	Síntesis de los principales aportes	Plenario y Exposición	Relator de cada Grupo
3:45 - 4:00	Cierre del Taller	Clausura	Lic. Leslie Castro, Directora General, DGPP.

Reporte Consolidado de Grupos de Trabajo

Dentro del diseño e implementación del Programa, identifique factores positivos y negativos en:

Los servicios de atención integral, Sistema de monitoreo y seguimiento, estrategia de participación social y modelo de ejecución descentralizado Estado-Sociedad Civil.

Factores positivos:

El cumplimiento de la meta de atención de niños/as menores de seis años.

La Formación de acuerdo al modelo de atención a los actores del programa promotoras y madres voluntarias, que permitió brindar con calidad los servicios.

La Inversión en el capital de humano del municipio permitió ejecutar los servicios adecuadamente.

El Programa promovió la educación nutricional para utilizar los recursos locales y la concientización de las familias para el consumo de alimentos locales

La capacitación de las promotoras permitió que fueran actores importantes para promover cambios de prácticas crianzas.

El diseño del programa fue adecuado y la norma de atención fue adecuada.

Durante el proceso de capacitación a padres/ madres se transmitieron conocimientos con la metodología, “aprender haciendo”.

En el diseño los espacios de participación social es muy bueno, por considerar la participación activa de las CMNA, gobiernos locales y los comités de padres en la ejecución del programa

Factores negativos:

Educación Inicial: en las comunidades aumento la demanda con relación a la meta esperada, afectando la relación de promotora – niño, atendiendo una cantidad mayor de niños/as de lo establecido, no cumpliendo con la norma de atención.

Las condiciones económicas de las familias beneficiarias propicio que demandarán mayor cantidad de alimentos, no considerado en el diseño del programa.

En la capacitación rescatar técnicas educativas de acuerdo a la realidad y prácticas del municipio.

Débil la gestión e involucramiento de los ministerios de líneas para complementar componentes que no contemplaba el programa como: semillas para huertos etc.

Los datos del diagnóstico no correspondieron en el momento de la implementación del programa.

Los Técnicos de Seguimiento solamente indicaban una supervisión de elementos negativos. El técnico debe implementar una estrategia de monitoreo que brinde asistencia técnica.

Falto la profundización en una estrategia de promoción al desarrollo comunitario, para el proceso de sostenibilidad.

En algunos municipios existió una baja comunicación entre la Entidad Participante y el gobierno local, en informar el proceso de ejecución del proyecto.

Recomendaciones:

Al sistema de Monitoreo y seguimiento (SMS): Flexibilidad en el tiempo para entrega de datos, retroalimentar el SMS para mejorar variables y la generación de reportes, promover el análisis de los indicadores que genera el sistema para la toma de decisiones.

La supervisión debe ser objetiva y que oriente sus visitas en dar asistencia técnica y capacitación.

En el proceso de capacitación incorporar metodologías y técnicas participativas que permita a las promotoras ser facilitadora en educación comunitaria para promover el desarrollo comunitario (que permita involucramiento de todos los miembros de las comunidades).

Presentar formalmente a los gobiernos locales y a los miembros CMNA las Entidades que ejecutarán el programa en su tercera fase en los municipios.

Informar a los gobiernos locales y la CMNA la inversión del programa en el municipio

Que los gobiernos locales Garanticen la coordinación interinstitucional.

Que el personal técnico seleccionado del proyecto sea del municipio, por conocer la realidad local.

Medidas recomienda para mejorar el desempeño de los actores:

Dirección del Programa:

Tomar en cuenta el personal técnico con experiencias de la UCP y de las ERS que estaba presente en la segunda fase, por conocer el diseño e implementación del programa, además por conocer el territorio donde intervendrá el programa.

En los procesos de licitación definir y cumplir con los tiempos establecidos, no realizar constantes cambios de criterios de evaluación en las ofertas, en las homologaciones definirse puntos de evaluación para enriquecer la licitaciones, entregar en tiempo y forma los resultados oficiales de las evaluaciones, cumplir las fechas de firma de contrato.

Gobiernos locales:

Que garantice la integración y coordinación de las instituciones para mejorar la comunicación e involucramiento del programa.

Promover mayor coordinación entre Ep y gobiernos locales.

Entidades Participantes:

Presentar informes financieros de los gastos invertidos del proyecto a los gobiernos locales, miembros de la CMNA, miembros de las comunidades y beneficiarios/as.

Presentar y entregar los resultados de indicadores del municipio a las instituciones (MINSA; MECD, Gobierno local).

Técnicos:

Mejorar la supervisión de los técnicos a los actores del programa, enfatizar su seguimiento en brindar asistencia técnica y capacitación.

Lecciones Aprendidas en el Diseño del Programa:

A sido suficiente su involucramiento en el diseño del Programa?

Las Entidades Participantes que trabajaron en la etapa I del PAININ, sienten haber participado en el proceso del diseño del Programa y que varias de sus sugerencias han sido consideradas para la fase II.

Las Comisiones Municipales de la Niñez y la Adolescencia, CMNA de los municipios intervenidos por el PAININ I, no fueron considerados para el diseño del PAININ II.

A lo interno del Ministerio de la Familia (Delegaciones) consideran que no fueron considerados por el diseño.

Se considera que el Diseño básicamente está bien, se acepta que los servicios de atención, sistema de capacitación y modalidades son válidas.

Puede señalarnos concretamente lecciones aprendidas para el diseño que no hayan sido aun considerados?

Hay que revisar los indicadores existentes en el Sistema de Monitoreo y Seguimiento, SMS de acuerdo a cada área de interés: Educación, salud, trabajo comunitario. Hay que revisar el costo beneficio del SMS. Hay la sensación de que los indicadores son demasiados numerosos y que se dedica mucho tiempo por parte de las EP,s en el proceso de recolección y digitalización de la información, con poco provecho a nivel municipal, una alternativa podría ser optimizar la organización del tiempo del técnico para dedicarle tiempo a la operación del SME, así como la adecuada utilización de los datos para dar un efectivo seguimiento a las metas Hay indicadores que no esta en dependencia directa por parte de las EP,s (caso de las partidas de nacimiento) variable en que tiene que ver mucho con la alcaldía municipal.

Aumento del fortalecimiento de las capacidades locales en todos los niveles (centrales y municipales). En función de sostenimiento institucional y del Programa Debe mejorarse el nivel de comunicación también a todos los niveles definiendo claramente las competencia de cada instancia. Para la creación de la confianza. Se deben hacer cumplir los convenios firmados a nivel central (MECD, MINSA) que en muchas ocasiones son desconocidos a nivel local o territorial.

Hay que Actualizar los diagnósticos municipales con beneficiarios reales.
Que el SMS no solo se utilice como tramite para desembolsos a las EPs, sino incorporar elementos referente a la calidad de los servicio.

Organización de promotoras para dar seguimiento de servicios.

Mayor involucramiento del personal del territorio de la CMNA.

Contar con un enlace en los gobiernos municipales para el trabajo con la niñez

Hay que dedicar recursos humanos calificados y suficientes para la atención de los grupos de la Red Juvenil.

Lecciones Aprendidas en la Implementación y Gestión del Programa:

Ha sido suficiente su involucramiento en la implementación y gestión del Programa?

Se considera que hubo mayor involucramiento en:

La participación de las Redes Juveniles en el Programa.

El desarrollo de estrategias para garantizar la alimentación.

El establecimiento de convenio con autoridades locales.

En la promoción de los servicios, lo cual genera mayor apropiación de estos por parte de las comunidades, creando las condiciones para la sostenibilidad técnica y social.

Puede señáarnos concretamente Lecciones Aprendidas para la implementación y gestión del programa que no hayan sido aun consideradas.

Cambio en los patrones o pautas de crianza.

Sensibilización a los hogares a cerca de la estimulación temprana.

Hacer mejor planificación en los ministerios y los PIM.

Metodología preescolar al modelo itinerante.

Se requieren más técnicos preparados para desempeñar sus funciones.

Hay que realizar un estudio o investigación de los niños y niñas egresados del Programa sobre su rendimiento y permanencia en el primer grado.

Complementariedad en la profesionalización de los maestros empíricos en el caribe.

El personal técnico fue un agente gestor para coordinar actividades entre la comunidad y el gobierno local.

El Programa incentivo la participación del gobierno local desde el diseño hasta la ejecución.

Capacitación de padres / madres promovió actividades comunitaria.

Promovió la prevención a la violencia intrafamiliar.

Puede indicarnos cual considera que son los principales lecciones aprendidas en la implementación y gestión del Programa.

Mantener la participación del gobierno local y la comunidad, promoviendo la corresponsabilidad en la estrategia de los servicios

Fomentar la organización comunitaria para desarrollar actividades comunitarias.

Movilización de recursos adicionales.

Caracterizar la situación económico-social de la familia y lograr hacer un seguimiento con indicadores que logren mejorar los comportamientos de la familia, padres y madres en cuanto a la responsabilidades en la crianza de los hijos.

- Participación de la mujer en proyectos productivos.
- Generar un cambio de actitud ante el trabajo y las responsabilidades sociales en la familia.
- Crear conciencia en las familias participantes del programa en asumir de forma activa su responsabilidad en la crianza y mejoramiento de su familia y que vean a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales como facilitadoras de procesos de ayuda.

Reuniones técnicas con personal de campo para toma de decisiones.

Muestreo para supervisión técnica.

Revisar metodología del trabajo comunitario.

El sistema de monitoreo y seguimiento para la gerencia del proyecto, debe ser más descentralizado y amigable.

El personal SMS deberá tener experiencia y ser previamente capacitado para mejor asistencia técnica.

Realizar investigaciones operativas y complementarias sobre la medición del desempeño del proyecto.

Implementación de un sistema de capacitación para todo el personal según su especialización.

Incluir dentro de los estándares de calidad la percepción de los comunitarios en la TCC.

Mayor involucramiento de los gobiernos locales y la CMNA a través de convenios de colaboración para la sostenibilidad.

Respecto al personal. En la atención a los CICOS, en las comunidades se necesitan mejorar el control habiendo personas con capacidades. Y no poner a personas con poca vocación para trabajar con niños y niñas.

Desarrollar la actualización pedagógica intercultural y bilingüe en las comunidades del caribe Nicaragüense.

Pensar en una evaluación no solo con el personal técnico sino involucrar a los otros actores mensualmente (técnicos, promotoras).

Dejar establecido el procedimiento, considerando una guía de evaluación para retroalimentar su proceso educativo y capacidad técnica. Considerar el trabajo en las asambleas las evaluaciones de los técnicos y promotoras.

Ver las evaluaciones en supervisión-capacitación convirtiéndola en proceso de aprendizaje sobre los aspectos negativos.

Considerar que la variedad de necesidades en las comunidades hace más difícil satisfacer a todos al mismo término.

El mejoramiento de la calidad debe considerarse como un punto coordinado en la discusión centrado en lo que nos permita el desarrollo. Eso reduce el riesgo de las diferentes visiones de calidad. Hablar del mejoramiento de la calidad participativo basado en evidencia.

La discusión en las asambleas comunitarias debe plantearse de forma consensuada el enfoque de la calidad, servicios, asistencia técnica, prestación de servicios, etc.

El Programa constituyo y consolido las CMNA.

Los servicios de atención en la niñez permitieron mayor socialización en la comunidad.

Los servicios promovieron actividades integradora con enfoque de género (actividades educativas era incorporadas niños y niñas).

En la capacitación a padres / madres fueron abordados temáticas de prevención a la violencia intrafamiliar, para mejorar la relaciones familiares.

El Programa promovió gestión de los valores agregados:

- Al equipo técnico la gestión de atención médica,
- La participación de las familias beneficiarias para aportar recursos (alimentación, materiales didácticos para mantener los servicios).
- La promoción de la participación del sector productivo para donar recursos a las familias beneficiarias.

Lecciones Aprendidas en la Sostenibilidad.

Ha sido suficiente su involucramiento en la sostenibilidad del Programa?

Se ha establecido convenio con el PMA para suministro de alimentos, y para actividades productivas conocidas como alimentos por trabajo, vinculadas con la población beneficiaria por el PAININ.

Las Entidades Participantes hacen esfuerzos en facilitar proyectos productivos de Huertos y granjas de patio, pero es necesario obtener apoyos más efectivos de las instituciones productivas.

Puede señalarnos concretamente lecciones aprendidas para la sostenibilidad y gestión del Programa que no hayan sido considerada.?

Asignación de recursos de la municipalidad para acciones del Programa.

Promoción de artesanías a nivel municipal.

Foro centroamericano y Ferias municipales a nivel municipal.

Inclusión del Programa en la agenda del municipio (PIM).

Apropiación de los objetivos del Programa en las comunidades lo que genera una mayor demanda del mismo.

El desfase entre las entregas alimentarias del PINE escolar en las comunidades focalizadas del Programa, para lo cual debe darse una mayor coordinación interinstitucional.

Integrar el trabajo con los Jóvenes (Red Juvenil) como un componente directo del Programa para lograr incidir en la formación y comportamiento de estos y capitalizar sus aportes a nivel de Programa y la comunidad.

Puede indicarnos cual considera que son las principales lecciones aprendidas para la sostenibilidad del Programa?

El acompañamiento a los gobiernos locales en la elaboración del PIMM para la incorporación del tema de la atención integral a la niñez.

Hay que sensibilizar a los tomadores de decisiones, empresa privada, etc, sobre la importancia del Programa.

El recurso humano es uno de los elementos claves para la sostenibilidad de un Programa de desarrollo para el País.

Para asegurar la continuidad, sostenibilidad e institucionalización de programas sociales como el PAININ, es necesario que las autoridades institucionales y con cargos de dirección técnica vinculadas a tomas de decisión se mantengan por periodos de tiempo necesario, para asegurar los procesos de institucionalización que se requieren.

Sostenibilidad:

Que acciones o estrategia de cara a sostenibilidad técnica se realizaron en su municipio durante la fase II del PAININ?

Diplomado a técnicos, promotores, madres voluntaria, personal técnicos de las delegaciones municipales, CMNA, directora de CDI, sobre atención integral a la niñez.

Capitación a CMNA, comités de padres, red juvenil, padres-madres de familia, promotoras a contadores de las EP,s etc, sobre temas diversos.

Capacitación varias por esfuerzos propios de las EP,s

Se crearon capacidades técnicas a nivel gerencial con el manejo del SMS.

Entrega de materiales didácticos. En los centros educativos (CICO,s y CB,s).

La migración o fuga del personal formado a nivel de promotoras y técnicos de los municipios y comunidades es un aspecto sustantivo a atender.

El Ministerio de la Familia debe crear una estrategia para mejorar la calificación de promotoras para elevar la calidad del servicio y el mejoramiento salarial para los equipos de promotoras comunitarias.

Mencione en orden de prioridad los resultados que se destacan hasta la fecha y que permiten la sostenibilidad técnica en su municipio.

Capital humano calificado en el territorio disponible para la continuidad del trabajo con la niñez.

☐ Aplicación de los conocimientos, habilidades, destrezas aprendidas de las capacitaciones recibidas, con otros proyectos en su municipio de origen.

☐ Personal Técnico capacitado es considerado un personal calificado en el tema.

La coordinación interinstitucional, en el caso PAININ, que involucra MECD y MINSA con el gobierno municipal es la plataforma formal técnica para la sostenibilidad.

Que recomendaciones o sugerencias nos pueden aportar para fortalecer y consolidar las estrategias y acciones de sostenibilidad técnica en su municipio?

☐ Continuar el ciclo de mejoramiento continuo entre el personal capacitado.

Definir como debemos organizarnos para brindar los servicios.

Promover a las promotoras a responsabilidades en instituciones formales a nivel municipal. Así mismo se facilitará un mayor involucramiento en actividades propias del trabajo con la niñez.

Reforzar las perspectivas de trabajo de las promotoras y su mayor involucramiento en las instancias gubernamentales a nivel local.

Generar capacidades acorde con las necesidades de las comunidades y de los técnicos adecuando su currículo conforme a las necesidades del contexto.

Involucramiento en alfabetización de adultos para que las madres tengan mayor integración formal con las actividades del PAININ. Así la comunidad cuenta con más recursos humanos calificados.

La conservación de los promotores, técnicos en el territorio bien sea por cualquiera de las instancias involucradas MECD, MINSA, ALCALDIA, o PAININ. Esto se deriva por una buena coordinación entre las instancias inclusive derivada durante el proceso de trabajo del PAININ.

Que acciones o estrategia de cara a sostenibilidad social se realizaron en la fase II del PAININ en su municipio?

Apropiación por parte de los promotores del Programa. Muchas acciones se han sostenido gracias a su voluntad.

A nivel de hogares, se practican las pautas de crianza.

Hay comunidades que preservan sus bienes, como una muestra de su responsabilidad comunal y social. Actitud aprendida en el proceso de la ejecución del proyecto.

Basados en la Ley 40 de Municipios y la Ley de Participación ciudadana, constituir instancias legales a nivel comunitario (Beneficiarios del programa) a fin de que puedan dar sostenibilidad y acceso a otros programas locales, nacionales e internacionales.

Mencione en orden de prioridad los resultados que se destacan hasta la fecha y que permiten la sostenibilidad social en su municipio.

Se han internalizado las prácticas de crianza de niños y existe la voluntad de continuar con el apoyo al PAININ de parte de las comunidades.

Se han creado expectativas hay apropiación del programa que nos puede llevar a organizarse y participara, para la creación de demanda y oferta de los servicios..

Que recomendaciones o sugerencia nos pueden aportar para fortalecer y consolidar las estrategia y accione de sostenibilidad social en su municipio?

La organización comunitaria es la base para la sostenibilidad social, así como la participación ciudadana en materia de la niñez basado en el trabajo voluntario.

☐Tomar decisiones rápidas sobre el uso y manejos de las inversiones efectuadas en los CICO,s y CB,s. Que garanticen su buen uso en beneficio de su propia comunidad.

Pertinencia cultural de las comunidades para adecuar las formas técnicas de promotorías a la niñez.

Intercambio de experiencias que apunte a la sensibilización de los actores del gobierno local.

Que acciones o estrategias de cara a sostenibilidad Económica / Administrativa se realizaron en la fase 2 del PAININ en sus municipios?

Se promovieron y ejecutaron diversos proyectos productivos, se logró la inclusión en muchas de las alcaldías del PAININ en el la programación presupuestaria municipal, se concretaron coordinaciones de cara a la sostenibilidad económica de los servicios.

Que recomendaciones o sugerencia nos pueden aportar para fortalecer y consolidar las estrategia y acciones de sostenibilidad económica administrativa en su municipio?

☐Debe existir un compromiso de apoyo a los servicios por parte de los Gobiernos Municipales.

Impulsar la economía de patio y diversos proyectos productivos.

Promover mayor apoyo de la empresa privada al nivel local y nacional.

Otro punto de abordaje estratégico para incidir en la Sostenibilidad de la alimentación complementaria a las familias:

- Establecer una política de coordinación desde el nivel central, departamental y municipal para el apoyo en proyectos productivos con MAGFOR, INTA, IDR, MARENA y los Gobiernos municipales, para lograr vincular e insertar los proyectos sociales con los proyectos productivos.

Coordinación de los proyectos de las instancias gubernamentales en los PIM, para tener como eje de acción la atención integral a la niñez.

Contar con una contrapartida del estado para las educadoras de educación temprana.

Desarrollar actividades para la corresponsabilidad empresarial, realizando actividades para la captación de ingresos tales como, fiestas, rifas de objetos regalados por parte de comerciantes, karaokes.

Anexo

Guías de Preguntas para Grupos de Trabajo

Guía de Lecciones Aprendidas

Presentación:

El Programa de Atención Integral a la Niñez nos ha dejado una serie de Lecciones Aprendidas que tienen que ver con su Diseño, Implementación, Gestión y Sostenibilidad.

Cada uno de nosotros, desde su vinculación particular con el Programa ha visto sus resultados, por ello le pedimos su aporte, compartiendo su experiencia para enriquecer las Lecciones Aprendidas y ser más eficientes en la próxima etapa. (páginas de la 11 a la 16, página 20 y 22).

Procedimiento:

1. En grupo lean por favor la Síntesis de Lecciones Aprendidas en las paginas 11 a la 14 del informe.
2. Reflexione sobre ellas desde su experiencia como:
 - Beneficiarios: Comités de Padres, Promotoras.
 - Actores locales: Alcaldía, CMNA
 - Entidades Proveedoras de Servicios.
 - Instituciones de Gobierno: MECD, MINSA, MIFAMILIA
3. En base a su análisis y a su experiencia, responda a las siguientes preguntas :
 - a) ¿Ha sido suficiente su involucramiento en el Diseño del Programa?
 - b) ¿Puede señalarnos concretamente dos Lecciones Aprendidas para el Diseño que no hayan sido aún consideradas?
 - c) ¿Puede indicarnos cuál considera que son las dos principales Lecciones Aprendidas en el Diseño?
- 4.- Lecciones Aprendidas en la Implementación y Gestión del Programa (Página 15 y 16).
 - a) ¿Ha sido suficiente su involucramiento en la implementación y gestión del Programa?
 - b) ¿Puede señalarnos concretamente dos Lecciones Aprendidas para la implementación y gestión del Programa que no hayan sido aún consideradas?

- c) ¿Puede indicarnos cuál considera que son las dos principales Lecciones Aprendidas en la implementación y gestión del Programa?.

5.- Lecciones Aprendidas en la Sostenibilidad. (páginas 20 y 21).

- a) ¿Ha sido suficiente su involucramiento en la sostenibilidad del Programa?
- b) ¿Puede señáarnos concretamente dos Lecciones Aprendidas para la sostenibilidad y gestión del Programa que no hayan sido aún consideradas?
- c) ¿Puede indicarnos cuál considera que son las dos principales Lecciones Aprendidas para la sostenibilidad del Programa?.

Guía de diseño e implementación del Programa

1.- Dentro del diseño e implementación del Programa, identifique factores positivos y negativos en:

- a) Los servicios de atención integral, aspectos normativos: Educación inicial, Vigilancia de crecimiento y desarrollo, Alimentación complementaria, capacitación a padres.
- b) Sistema de capacitación Diplomado Técnico y Comunitario: Contenido, Metodología, Pertinencia Cultural.
- c) Sistema de Monitoreo y Seguimiento: Equipos Regionales de Seguimiento (desempeño) Sistema de Información de Monitoreo (diseño, capacitación, implementación).
- d) Estrategia de Participación Social: Comités de Padres, Red Juvenil, Comités de apoyo al CICO, Equipos de apoyo comunitario; Gobiernos municipales y la CMNA.
- e) Modelo de ejecución descentralizado Estado-Sociedad Civil (Licitación pública de contratación de servicios a empresas proveedoras).

2.- A partir de los factores positivos y negativos, qué aportes y/o sugerencias puede dar para mejorar el funcionamiento del Programa.

3.- Con base en la experiencia de este Programa, describa en forma concreta, qué medidas recomienda para mejorar el desempeño de los actores:

- a) Dirección Técnica y Gerencial del Programa.
- b) Gobiernos Municipales.
- c) Entidades Participantes.
- d) Técnicos(as).
- e) Personal Comunitario (Promotoras(es), Madres Voluntarias, Madres y Padres de Familia).

Guía de Sostenibilidad

Conceptualización de Sostenibilidad:

Se entiende como sostenibilidad al proceso continuo en el que se desarrolla y fortalece la capacidad organizativa, social, cultural, técnica y económica/administrativa con el concurso activo y creativo de la comunidad, los gobiernos municipales, la sociedad civil, la empresa privada e instituciones gubernamentales, de tal manera que los servicios de atención integral a la niñez puedan funcionar de forma autónoma.

La sostenibilidad social:

Está basada en la participación real de los diferentes actores y grupos sociales y la existencias de estructuras organizativas que faciliten y permitan lograr los objetivos esperados. En el caso del PAININ esta sostenibilidad se manifiesta en la apropiación del modelo de atención integral, organización y participación activa para su ejecución en cada una de las comunidades.

La sostenibilidad técnica:

Está determinada por el desarrollo de capacidades y la conformación de equipos técnicos para la promoción, organización, administración, control y apoyo a los servicios atención integral, en el caso del PAININ se conforman y capacitan equipos municipales de técnicos/as, promotoras, comités de padres/madres, madres/padres voluntarios/as, facilitadores/as de la Red Juvenil, etc.

La sostenibilidad económica/ administrativa

Es la capacidad de gestionar, producir y administrar recursos humanos, materiales y económicos que permitan brindar servicios de calidad. Para esto el PAININ ha venido desarrollando estructuras administrativas y habilitando a los diferentes actores, para la ejecución de diferentes proyectos productivos, establecimientos de alianzas, inclusión en el Plan de Inversión Municipal, aportes de la comunidad, etc.

Trabajo de grupo.

Para analizar las experiencias de sostenibilidad y tomar en consideración sus aportes, solicitamos discutir y responder el siguiente cuestionario basados en las definiciones anteriores:

Sostenibilidad Técnica:

1. Qué acciones o estrategias de cara a **sostenibilidad técnica** se realizaron en la fase 2 del PAININ en sus municipios?

2. Mencione, en orden de prioridad, los resultados que se destacan hasta la fecha y que permiten la **sostenibilidad técnica** en sus municipios?
3. Qué recomendaciones o sugerencias nos pueden aportar para fortalecer y consolidar las estrategias y acciones de **sostenibilidad técnica** en su municipio?

Sostenibilidad Social:

1. Qué acciones o estrategias de cara a **sostenibilidad social** se realizaron en la fase 2 del PAININ en sus municipios?
2. Mencione, en orden de prioridad, los resultados que se destacan hasta la fecha y que permiten la **sostenibilidad social** en sus municipios?
3. Qué recomendaciones o sugerencias nos pueden aportar para fortalecer y consolidar las estrategias y acciones de **sostenibilidad social** en su municipio?

Sostenibilidad Económica / Administrativa:

Que acciones o estrategias de cara a **sostenibilidad Económica / Administrativa** se realizaron en la fase 2 del PAININ en sus municipios?

1. Mencione, en orden de prioridad, los resultados que se destacan hasta la fecha y que permiten la **sostenibilidad Económica / Administrativa** en sus municipios?
2. Qué recomendaciones o sugerencias nos pueden aportar para fortalecer y consolidar las estrategias y acciones de **sostenibilidad Económica / Administrativa** en su municipio?