

**Informe de la
Evaluación Final
del proyecto de intervención:**

*“Formación, sensibilización y movilización
de mujeres, juventud e infancia para la
construcción y promoción de relaciones de
género más equitativas en la zona rural de
Matagalpa”*

Elaborado por Centro de Estudios e Investigación sobre Mujeres
(CEIM)

18 Noviembre 2021

Índice de contenidos

0. Resumen ejecutivo	3
1. Introducción	5
1.1 Antecedentes y objetivos de la evaluación	5
1.2 Breve descripción del objeto de evaluación y su contexto	5
2. Enfoque referencial, metodología y técnicas usadas en la evaluación	7
2.1 Enfoque de referencia	7
2.2 Marco metodológico y dificultades afrontadas por la evaluación	8
2.3 Ética de la evaluación	10
3. Análisis y resultados de la evaluación	11
3.1 Dimensión del diseño y estructura del proyecto	11
3.1.1 Pertinencia y coherencia	11
3.2 Dimensión de la implementación	18
3.2.1. La Eficiencia	18
3.2.2 Análisis de la Eficacia	20
3.3. Las dificultades en la implementación y su prematura conclusión	27
4. La sostenibilidad, participación y viabilidad	33
5. Conclusiones de la evaluación	35
6. Recomendaciones	37
6.1 Respecto al proyecto	37
6.2 Respecto a la situación que lleva al cierre prematuro del proyecto	37
7. Acciones emprendidas para la difusión de la evaluación.	39
8. Bibliografía	40
9. Anexos	41

Índice de cuadros

Cuadro 1. Problemáticas y alternativas	12
Cuadro 2: Perfil del proyecto	13
Cuadro 3. Alineación a normativa, políticas y programas Nacionales	14
Cuadro 4. Criterios adecuación de la pertinencia	17
Cuadro 5. Actividades ejecutadas en el período de implementación.	18
Cuadro 6. Presupuesto validado	19
Cuadro 7. Comunicados	30
Cuadro 8. Principios rectores del PACODE	31

Índice de gráficos

Grafico 1. Posición y actuación de los titulares de derechos en el cierre del proyecto	28
--	----

0. Resumen ejecutivo

El proyecto “*Formación, sensibilización y movilización de mujeres, juventud e infancia para la construcción y promoción de relaciones de género más equitativas en la zona rural de Matagalpa*” fue implementado por la *Asociación Andaluza por la Solidaridad y la Paz (ASPA)* y ejecutado por el *Colectivo de Mujeres de Matagalpa (CMM)*, con el financiamiento de la *Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID)*.

El proyecto buscó reducir las relaciones de desigualdad en el ámbito de la participación social, relaciones intrafamiliares, y salud sexual y reproductiva en 52 comunidades rurales del departamento de Matagalpa (Nicaragua), así como disminuir las brechas de género, formando, sensibilizando y movilizándolo a mujeres, jóvenes y niñas.

La presente evaluación realizada tras la finalización prematura del proyecto fue abordada entre los meses de septiembre - noviembre del 2021 con el propósito de valorar los objetivos y resultados planteados para el empoderamiento de los y las ciudadanas en el marco del proyecto en línea con los criterios evaluativos (Coherencia, Pertinencia, Eficiencia, Eficacia y Sostenibilidad), al tiempo que adquirir elementos de aprendizaje sobre la gestión del complejo contexto político de criminalización social en el que se desarrolló el proyecto y que derivó en la retirada de personería jurídica de la contraparte, forzando el cierre de actividades y cuentas bancarias en Nicaragua e impidiendo finalizar el proyecto tal y como se había previsto.

La evaluación evidencia cómo el contexto del país al momento de la formación del proyecto ya mostraba, a partir de abril 2018, un desafío por la persecución y violencia estatal a amplios sectores sociales que reclamaban un cambio de gobierno y justicia denunciado por el conjunto de la comunidad internacional. Un contexto que derivó en persecución y hostigamiento a ONGs, la cooperación internacional y los colectivos y grupos de mujeres, a través de las fuerzas y cuerpos de seguridad del estado y por cambios legislativos como la *Ley de Agentes Extranjeros* que afectaba seriamente al funcionamiento e independencia del CMM y las forzó a cerrar el proyecto. Semanas antes de comenzar esta evaluación el Ministerio de Gobernación (MINGO) les retiró su personería jurídica, una medida aplica a otras organizaciones sociales críticas al gobierno.

Todas estas circunstancias marcaron y determinaron la metodología de la presente evaluación así como su enfoque requiriendo de un abordaje cualitativo basado en el análisis documental del diseño e implementación del proyecto (fuentes de verificación) y entrevistas para valorar el proceso de implementación y, particularmente, de cierre.

Los documentos consultados y fuentes de verificación dan cuenta de **la pertinencia y coherencia** del proyecto para las personas y comunidades beneficiarias ya que los objetivos, las estrategias y actividades impulsadas respondían a sus problemáticas, necesidades más sentidas, estaba alineada a las prioridades, normas y políticas locales, estatales y a las políticas rectoras de la AACID (PACODE). Sin embargo, la reducción de espacios cívicos y control social y político en un contexto de protestas sociales, pandemia y elecciones tornó la implementación inviable.

ASPA y el CMM son reconocidas por su amplia experiencia y trayectoria de trabajo en el país y, en particular, en Matagalpa así como por el manejo transparente de los fondos en

beneficio de las mujeres y comunidades titulares de derechos. En esta ocasión, y a pesar de todas las circunstancias, la implementación y gestión de los recursos resultó eficiente, los recursos fueron destinados para sostener las acciones y actividades previstas al tiempo que se ajustaron para dar respuesta al Covid, una situación no prevista a la que hicieron frente de forma óptima.

Y a pesar de la eficiencia y eficacia en la gestión, la sostenibilidad del proyecto ha quedado gravemente menoscabado. El CCM se vio afectado por las leyes represivas decretadas por el gobierno, haciendo insostenible la implementación debido a la criminalización y los requerimientos impuestos los cuales menoscababan la independencia de la organización, la seguridad de su personal y de las comunidades, así como de los fondos habilitados para la implementación. Frente a esta situación y la imposibilidad de acordar una alternativa con la AACID para operar desde mecanismos alternativos para poder cumplir con el marco temporal del proyecto fijado para dos años, el CMM procedió “por responsabilidad”, al cierre de la cuenta del proyecto en octubre del 2020, tras un periodo de paralización temporal para analizar las implicaciones de la Ley de Agentes Extranjeros, lo que implicó finalizar la implementación con sus consecuencias para los y las titulares de derechos.

Las circunstancias que han marcado el presente proyecto suponen una **excelente oportunidad para el aprendizaje** de todos los actores de desarrollo, y de manera especial, de los titulares de responsabilidad implicados (ASPA, CMM y AACID) así como de reflexión y cuestionamiento de su rol y alcance en la protección y salvaguarda de los derechos de los y las titulares de derechos, poniendo en el centro a las personas como indica la Agenda 2030 en contextos cada vez más complejos e inseguros donde los titulares de obligaciones, los estados, son los principales perpetradores de violencia y conculcación de derechos humanos.

Asimismo, plantea interrogantes acerca de la pertinencia de los protocolos y requerimientos exigidos por los donantes, que no contribuyen a la salvaguarda de los derechos ni de las comunidades, e incluso cuestionan la metodología tradicional de los ejercicios evaluativos. En ese sentido, la presente evaluación, realizada como parte del proceso de cierre del proyecto, fue percibida en todo momento por el CMM como *impuesta, indeseable, poco pertinente* y que *ponía en riesgo la seguridad* del CMM y de las comunidades sin que, por el contrario, supusiera ningún aporte para el CMM ni para las mujeres y comunidades nicaragüenses. En suma, todas somos invitadas a avanzar en la mejora de nuestros instrumentos para poder dar respuesta eficaz a los retos que afrontamos y compromisos que abrazamos.

1. Introducción

El presente informe contiene los hallazgos encontrados en el proceso de evaluación tras la conclusión del proyecto “*Formación, sensibilización y movilización de mujeres, juventud e infancia para la construcción y promoción de relaciones de género más equitativas en la zona rural de Matagalpa*”, cuya finalidad era reducir las relaciones de desigualdad en el ámbito de la participación social, relaciones intrafamiliares, y salud sexual y reproductiva en la zona rural de Matagalpa (Nicaragua), así como disminuir las brechas de género, formando, sensibilizando y movilizándolo a mujeres, jóvenes y niñez.

El proyecto ha sido promovido por la *Asociación Andaluza por la Solidaridad y la Paz* (ASPA), que opera desde 1987 para promover la cooperación y la solidaridad entre los pueblos, con el apoyo financiero de la *Agencia Andaluza para la Cooperación Internacional al Desarrollo* (AACID) y ejecutado por el *Colectivo de Mujeres de Matagalpa* (CMM), organización de la sociedad civil (OSC) que desde mediados de los años 80 del siglo pasado comenzó a trabajar por los derechos de las mujeres desde un enfoque feminista en el contexto de la revolución sandinista.

1.1 Antecedentes y objetivos de la evaluación

De partida, todo ejercicio de evaluación centra su atención principal en valorar los objetivos y resultados planteados, su implementación y grado de consecución, evaluando la adecuada inversión de los fondos aportados para el empoderamiento de los y las ciudadanas en el marco del proyecto en línea con los criterios evaluativos (Coherencia, Pertinencia, Eficiencia, Eficacia y Sostenibilidad). No obstante, durante el proceso evaluativo quedó evidenciado el innegable impacto del contexto socio-político del país sobre el desempeño y resultados del proyecto. Este ha jugado un papel central a lo largo, tanto de la implementación incompleta del proyecto como durante el propio desarrollo del proceso evaluativo, por lo que resulta clave su comprensión como dimensión fundamental.

1.2 Breve descripción del objeto de evaluación y su contexto

Cabe recordar que, tras 40 años de dictadura de la familia Somoza, en 1979 se produce la Revolución Popular, expresión del hartazgo del pueblo y distintos sectores sociales, entre ellos las mujeres, en el cual el *Frente Sandinista de Liberación Nacional* (FSLN) jugó un papel importante y terminó liderando dicha insurrección. Pero a pesar de las promesas de defender los derechos de las mujeres¹, esta apuesta nunca se cumplió² derivando en una serie de desencuentros entre sectores feministas y el aparato que concluye con la salida, a comienzos de los años 90 en pleno período de posguerra y transición hacia la democracia, de muchas mujeres que comienzan a articularse, a su vez, en torno a un movimiento social autónomo, no partidista, del que el CMM forma parte.

Desde su nacimiento, el CCM ha acumulado una sólida experiencia en la promoción y defensa de los DDHH, particularmente en la lucha contra la discriminación de las mujeres,

¹ Véase el [Programa Histórico del Frente Sandinista de Liberación Nacional](#) (FSLN), público por primera vez en 1969.

² Como atestiguan diversos informes del movimiento social y feminista. Para más información véase: [El Movimiento de Mujeres y la lucha por sus derechos en Nicaragua. Movimientos sociales y ciudadanía en Centroamérica](#).

juventud y niñez. Para ello han desarrollado una serie de estrategias de sensibilización y formación con el objetivo de promover: cambios en las relaciones, acciones de autodefensa feminista, espacios formativos (como bibliotecas comunitarias), de animación sociocultural y de fortalecimiento de capacidades del profesorado rural, investigaciones e iniciativas de economía feminista, entre otros, siendo el trabajo de memoria, del cuerpo y de las emociones, aspectos centrales de su propuesta. El CCM, además, forma parte del movimiento amplio de mujeres y feministas nicaragüenses, quienes han ejercido una permanente labor de denuncia de las vulneraciones de los derechos humanos (DDHH) cometidas por los sucesivos gobiernos.

Su trabajo cuenta con un amplio reconocimiento local, nacional, regional e internacional, como lo avala la propia AACID³, por su compromiso y arduo trabajo en la transformación de brechas, desigualdades, violencias machistas y limitaciones en el acceso a la salud, a la SSR y a la justicia social y de género.

Sin embargo, desde la primera legislatura del actual gobierno sandinista, estas organizaciones críticas han sufrido diversas formas de cercamiento estatal, como persecución y vigilancia, entre otras prácticas de criminalización de la labor de las defensoras de derechos tal y como evidencian informes internacionales⁴. Un hostigamiento que se ha agudizado de la mano de la pandemia y que ha supuesto la reciente anulación de personería jurídica del CMM.

Consecuentemente, el contexto de conflicto social y político que atraviesa el país no ha sido ajeno a este proceso evaluativo. Aún más, lo ha marcado significativamente y de él se da cuenta a lo largo del presente informe, siendo considerado en todas las fases de la evaluación.

El documento se estructura de la siguiente manera:

El primer capítulo que abre este informe expone el contenido del informe evaluativo.

El segundo capítulo contiene los marcos de referencia y aproximación metodológica en la que se apoya en la valoración de los criterios de la evaluación.

El tercer capítulo expone los principales hallazgos de la evaluación vinculados a las dimensiones relativas al diseño, implementación y resultados alcanzados.

En el cuarto capítulo se sistematizan algunas de las conclusiones y recomendaciones más relevantes a juicio del equipo evaluador.

Por último, el informe se cerrará con algunas referencias a las acciones emprendidas para la difusión de la evaluación y los **Anexos** con información complementaria.

³ En entrevista celebrada el 14 de octubre 2021.

⁴ Ver por ejemplo, [Amnistía Internacional](#) (2015), e informes de la ONG Civicus de 2017 que ya alertaban de ataques a defensoras/es de DDHH y derechos de las mujeres: "[Serious threats to women human rights defenders in Nicaragua - CIVICUS - Tracking conditions for citizen action](#)".

2. Enfoque referencial, metodología y técnicas usadas en la evaluación

2.1 Enfoque de referencia

La evaluación adopta una *perspectiva sistémica* en la valoración de las dimensiones de Pertinencia y Coherencia, Eficiencia, Eficacia, Impactos/efectos, Sostenibilidad y Viabilidad. Este enfoque nos permite entender el proyecto como un

“conjunto de elementos articulados e interdependientes entre sí que conforman un sistema. Las relaciones medios-fines recorren el sistema desde su inicio hasta los resultados finales implicando a todos los elementos de la intervención. La variación en uno de los elementos afecta al resto de los componentes.” (Ligero, 2011:31)

Por otro lado y como ya se ha mencionado, dada la relevancia y protagonismo del *contexto social y político* en el país se consideró relevante integrar esta dimensión como complementario a la valoración documental del proyecto y, en la medida de lo posible, durante la facilitación de condiciones “seguras” para llevar a cabo entrevistas presenciales o, en su defecto, online mediante conexiones seguras con las integrantes del Colectivo de Mujeres de Matagalpa y de las comunidades que permitiesen contar con su retroalimentación teniendo en consideración las circunstancias políticas y la seguridad.

Suele pensarse que la evaluación es un ejercicio básicamente técnico y muchas veces alejado de la realidad del objeto a evaluar y el contexto en que este se desarrolla. Sin embargo, la evaluación es también *un instrumento sociopolítico*, en el que se observa una relación clara entre el ejercicio evaluativo y el escenario político, social y cultural, tal y como nos recuerda Carol Weiss: *“La evaluación es una empresa racional que se desarrolla en un contexto político”* (1973b, p.37). Así, las evaluaciones se desarrollan en un contexto en el que se implementan las políticas, programas/proyectos sociales y las decisiones políticas, por lo que este ejercicio evaluativo implícitamente analiza dichas decisiones políticas sobre los componentes del proyecto analizado.

En este sentido, la presente evaluación analiza la multiplicidad de actores involucrados/interesados y decisiones que han gravitado significativamente alrededor de su campo, afectando a lo largo de las diferentes etapas del proceso, así como en los resultados. Asimismo, cabe resaltar que la evaluación se da en un contexto donde la organización nicaragüense fue criminalizada perdiendo su personería jurídica durante la implementación, en un clima socio-político de persecución, miedo y duelo de sus integrantes y las comunidades donde operaban. Factores todos ellos que han afectado directamente al adecuado desempeño y resultados del presente proceso evaluativo.

Consideramos fundamental, pues, que la lógica evaluativa considere la dimensión política y los valores en juego, sin que esto implique perder la independencia, imparcialidad, credibilidad del ejercicio valorativo. La ya mencionada Carol Weiss nos habla de tres formas clave en que la política puede impactar en el ejercicio evaluativo:

En primer lugar, las políticas y programas con los que trata la evaluación son creaciones de decisiones políticas [...] En segundo lugar, porque la evaluación se lleva a cabo para alimentar el proceso de políticas [...] En tercer lugar y, tal vez lo menos reconocido, es que la propia evaluación tiene una postura política [...] hace declaraciones políticas implícitas sobre temas como la naturaleza problemática de algunos programas. La legitimidad de los objetivos del

programa y las estrategias del programa, la utilidad de la reforma incremental e incluso el papel apropiado del científico social en la formulación de políticas y programas (1973: 94)

La evaluación, asimismo, se apoyó en los siguientes enfoques que resultan, además, consistentes con los valores de ASPA y del donante, la AACID:

Enfoque de género

El enfoque de género fue fundamental en el ejercicio evaluativo, pues su perspectiva teórica y metodológica ayudó a comprender, desde una mirada crítica, los retrocesos o avances en las transformaciones de las relaciones de poder que obstaculizan un mayor bienestar económico, político, social y cultural de mujeres y hombres.

Nos acercó a los aprendizajes y lecciones aprendidas e identificó, en perspectiva, campos de mejora y su contribución al avance de la igualdad. Este enfoque permitió conocer en qué medida y cómo el proyecto contribuyó a transformar las relaciones de género y a reducir las brechas inicialmente identificadas.

Enfoque generacional

Se centra en las relaciones de poder que se viven entre el mundo adulto y el mundo joven en un sistema adultocéntrico y adultista. Este enfoque fue clave, pues el proyecto tenía como sujetos de derechos a la niñez y juventud, por lo que evaluación trató de identificar si se consideraron las necesidades y particularidades de la niñez y la juventud, plasmando los logros alcanzados en este ámbito.

Enfoque basado en derechos humanos (EBDH)

Permitió analizar el cumplimiento y avances y sobre los derechos del conjunto de titulares (tanto de derechos como de responsabilidades), individuales y colectivos, así como el retroceso y violaciones en los mismos.

2.2 Marco metodológico y dificultades afrontadas por la Evaluación

A pesar del contexto sociopolítico y la situación sanitaria del Covid en Nicaragua, desde el CEIM se planteó, inicialmente, una metodología de la evaluación de base documental apoyada por entrevistas a las principales actrices vinculadas al proyecto, en la medida de lo posible, para lo cual contaba con una evaluadora *in situ* en territorio nicaragüense.

No obstante, esta aproximación metodológica hubo de ajustarse para dar respuesta a la situación vivida por las comunidades y el CMM, quienes temían por su seguridad física por parte de las instancias gubernamentales. La criminalización y retirada de personería jurídica al CMM instaló en las comunidades y miembros de la organización el temor y la inseguridad acrecentado por el proceso electoral culminado el 7 de noviembre. Se trata, no cabe duda, de un miedo perfectamente justificado por las evidencias y la campaña de detenciones arbitrarias sufridas en el país a las que se enfrentan las lideresas y activistas sociales y feministas.

Este escenario impidió realizar las previstas visitas a terreno, limitando la información y la posibilidad de capturar y triangular la información a través de las valoraciones de l@s titulares de derechos, las comunidades beneficiadas, y el conjunto del equipo técnico y humano del CMM en Matagalpa. No obstante, se pudo paliar parcialmente esta restricción

gracias a la presencia de dos miembros del CMM que se encontraban en España, en el momento de la evaluación.

Se elaboró una matriz de variables (véase **Anexo 1**) que ha guiado la construcción de los instrumentos, vinculados a las técnicas de entrevistas individuales/colectivas y revisión documental del material facilitado por las entidades implicadas; una documentación y fuentes de verificación que pudo ser salvaguardada por el CMM. Así mismo, se han consultado otras fuentes con el fin de triangular información.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, la evaluación se apoya principalmente en el **enfoque cualitativo**, el cual nos permitió describir y comprender las realidades, características y contexto del objeto del estudio (programa/proyecto), considerando las opiniones, experiencias y valoraciones de las entidades involucradas, mayormente de los titulares de responsabilidad, esto es, CMM, ASPA y AACID.

Entrevistas/sesiones realizadas:

Entidad	Numero de encuentros	Fechas
CMM	1 (No se completó)	27 de septiembre
ASPA	1	14 de octubre
AACID	1	13 de octubre

Es de mencionar también que la evaluación, aunque un requisito clave para la AACID y ejercicio necesario para dar cuenta del cierre de un proyecto, fue vivido por el personal del CMM como no pertinente, irrelevante y fuera de lugar en un momento de dolor y duelo debido a la violencia estatal de las que fueron objeto. Este elemento añadió un constante desafío para el equipo de evaluación del CEIM, a la vez que un aprendizaje del contexto evaluativo, y una oportunidad para aplicar el enfoque feminista de los cuidados y la dificultad de la aplicación de la centralidad de titulares de derechos y organizaciones socias, en línea con la perspectiva de género/feminista, el EBDH y la Agenda 2030.

Técnicas

Entre las técnicas y metodologías aplicadas a lo largo de la evaluación destacamos:

- Revisión documental: Las fuentes secundarias serán todos los documentos o información existente y generada por el Proyecto: análisis del contexto social y económico donde se desarrolló el proyecto, marco lógico del proyecto, informes anuales, ejecuciones, actividades realizadas, sistematizaciones, cronograma, presupuesto y principales resultados informados. Estos documentos han servido de base para la elaboración de los instrumentos de recolección de información que se utilizarán como fuentes primarias y proporcionarán insumos para el análisis de resultados.

- Entrevistas individuales/colectivas de titulares de responsabilidad: Este instrumento ha permitido profundizar sobre temas y aspectos específicos de la evaluación, brindando perspectivas y valoraciones sobre la experiencia del proyecto, los cambios experimentados y el impacto que ha tenido el proyecto en la situación individual y colectiva de titulares, al tiempo que ha posibilitado analizar los factores que contribuyeron y/o limitaron los cambios deseados y reflexionar sobre las experiencias, los retos y la sostenibilidad.

Este instrumento se ha aplicado al personal técnico de ASPA y miembros de la CMM, así como a personal de la AACID, considerados como los titulares de responsabilidad más relevantes de la iniciativa.

2.3 Ética de la evaluación

Por último, el CEIM y su equipo evaluador se comprometen y garantizan los siguientes principios:

- Confidencialidad
- Independencia
- Consentimiento informado
- Equilibrio en las perspectivas de análisis
- Seguridad y resguardo de la información
- Juicios de valor en relación a los criterios y marcos de cooperación.

3. Análisis y resultados de la evaluación

Este capítulo expone los hallazgos y valoraciones sobre el grado de desempeño de los objetivos y los resultados del proyecto según la matriz de planificación, y se indican algunos factores que han facilitado o limitado el alcance de los mismos.

La valoración y enjuiciamiento del proceso evaluativo se apoyó en los criterios planteados en los términos de referencia para la prestación de servicios de la presente evaluación final. En este sentido, la información de la evaluación está ordenada en base a los criterios planteados destacando los principales indicadores establecidos en el proyecto y recogidos en la matriz de planificación –objetivos, resultados, actividades e indicadores– (ver **anexo 2**). Es a partir de esta matriz que se establecen los valores alcanzados por los indicadores, según los hallazgos obtenidos durante la evaluación y las fuentes de verificación usadas.

3.1 Dimensión del diseño y estructura del proyecto

3.1.1 Pertinencia y coherencia

La pertinencia y coherencia son dos criterios vinculados a la dimensión del diseño del proyecto y su contexto. El primer criterio apunta a conocer si los objetivos de la intervención responden a las prioridades nacionales y necesidades identificadas de la población meta considerando la situación del país, y si esas prioridades y necesidades cambiaron desde la definición de la intervención hasta su implementación. Por su parte, el segundo criterio valora la adecuada correspondencia entre los objetivos, problemas, resultados, actividades, estrategias y metodologías.

En relación al contexto y geolocalización del proyecto

El proyecto fue ejecutado en 14 cabeceras municipales que abarcan 52 comunidades del departamento de Matagalpa, ubicado unos 130 kilómetros a norte de la capital, Managua. Esta región se caracteriza por ser productor agrícola (arroz, maíz, flores y hortalizas variadas, además de concentrar a los principales productores del café) y ganadero.

Como base del diseño del proyecto, se realizó un diagnóstico de la situación de la salud sexual reproductiva las mujeres en Matagalpa durante 2015 y 2019, el cual reveló brechas de género que persisten en las comunidades.

En términos de participación, se encontró que, de las 797 mujeres que participan en las organizaciones comunitarias, el 74.9% (597) no figuran en la escritura de la casa. Este porcentaje es superior en el caso de las 3,754 mujeres que buscaron atención en salud sexual reproductiva: 78.8% (2,959). Ello resulta en que el derecho a la propiedad sea uno de los menos ejercidos.

En términos de servicios básicos e infraestructura, se encontró que el 48.8% de las viviendas no disponen de agua potable; tienen poco acceso a actividades generadoras de ingresos, sobre todo en las áreas rurales (el 100% de las mujeres se dedicaban a trabajos domésticos y agrícolas no remunerados) mientras que en las zonas urbanas 1,820 (un 47.9% de las mujeres) realiza trabajo no remunerado; y casi un 26% de las mujeres (980) están en el sector informal (trabajo doméstico, ambulante, comercio, prostitución, etc.).

Como en el resto de las zonas rurales del país, el estudio arrojó una fuerte incidencia del analfabetismo femenino entre las mujeres rurales (21.7%) mientras que en las urbanas descendía al 5%. Por otro lado, 2,091 mujeres (55.1%) reconocieron haber sufrido violencia física, psicológica o sexual.

En cuanto a la salud sexual reproductiva, 1,823 mujeres (52.7%) tuvieron su primer embarazo entre los 16 y 19 años mientras que 404 (11.6%) quedaron embarazadas antes de los 16 años. Entre las 804 mujeres rurales analizadas, el 51.4% habían tenido cuatro o más embarazos significando que están en situación de riesgo obstétrico.

Otro aspecto importante a nombrar es que todavía se ve limitada la participación de las mujeres en las organizaciones sociales y comunitarias, destacando como factores limitantes a dicha participación las muchas horas dedicadas diariamente al trabajo doméstico y el cuidado de su prole, el bajo nivel de escolaridad y la dependencia respecto a los hombres en cuanto a las decisiones en el ámbito del hogar.

Para enfrentar estas manifestaciones de la discriminación de las mujeres se han creado, desde comienzos de los años 90, las organizaciones comunitarias de mujeres en 14 cabeceras comunitarias, junto a 17 espacios de bibliotecas rurales dirigidas a la niñez, adolescencia y juventud, como espacios comunitarios que se articulan con amplia implantación en las comunidades rurales del municipio de Matagalpa.

El diagnóstico de las necesidades y alternativas

En el diseño del proyecto se consideraron las necesidades y alternativas de solución de brechas de género y generacionales identificadas que estaban generando mayor desigualdad entre la población de las comunidades objeto de actuación:

Cuadro 1. Problemáticas y alternativas

Problemáticas	Alternativas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analfabetismo escolarización y libre pensamiento. ➤ Trabajo doméstico y tareas de cuidado. ➤ Embarazo en adolescentes. ➤ El derecho a la educación. ➤ A la participación ciudadana. ➤ Escasos espacios para su participación. ➤ Violencia machista. ➤ El no reconocimiento de sus identidades de género, así como relaciones afectivas sexuales. ➤ Servicios de salud inadecuados. ➤ Escasa atención a la dimensión emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación de bibliotecas comunitarias que dinamicen proyectos creativos, explorando las diversas identidades, la participación y corresponsabilidad social y relaciones de género más equitativas. ➤ Fortaleciendo espacios de acompañamiento y autoapoyo contra las violencias de género, denunciándolas y potenciando la autoestima y la seguridad ➤ Población movilizada contra la discriminación hacia las mujeres, visibilizando sus historias con metodologías innovadoras. ➤ Mayor igualdad de oportunidades accediendo a educación superior y formación en oficios no tradicionales. ➤ Este proyecto es continuidad de una intervención anterior.

Dichas necesidades y problemáticas **fueron identificadas de manera participada, donde la población meta fue consultada y participó activamente.** Además, se consideraron las recomendaciones de la evaluación quinquenal realizada por el CMM, por lo que se

incorporaron, como estrategias de respuesta a las necesidades y problemáticas de la población titular de derechos, la incidencia política, el trabajo con jóvenes, y el abordaje de la violencia contra las mujeres, particularmente en prevención y atención.

Coherencia de los objetivos

En la Matriz Marco Lógico (MML) aportada se aprecia una adecuada ***coherencia interna*** en la construcción de la lógica del proyecto y las medidas adoptadas por el proyecto para dar respuestas a las necesidades identificadas de las personas titulares de derechos. Su coherencia externa queda expresada en los vínculos lógicos entre la finalidad, las estrategias y resultados esperados. Las estrategias de intervención están en sintonía con los enfoques rectores del marco de cooperación internacional con el género para la promoción de los derechos y la lucha contra cualquier tipo de violación de derechos humanos.

Además, su definición se adecua a los criterios SMART⁵ establecidos por los principales donantes al encontrarse detallados de manera concreta, mensurable y acompañados de indicadores lo que es positivamente valorado.

Cuadro 2. Perfil del proyecto

Objetivo General	Reducir las relaciones de desigualdad en el ámbito de la participación social, relaciones intrafamiliares, y salud sexual y reproductiva en la zona rural de Matagalpa.
Objetivos Específicos	Disminuir las brechas de género formando, sensibilizando y movilizándolo a mujeres, jóvenes y niñez para la construcción y promoción de relaciones de género más equitativas.
Resultados	
	Resultado esperado R1: Creación y funcionamiento de bibliotecas comunitarias que dinamicen proyectos creativos, de exploración de la identidad, promoción de la participación y corresponsabilidad social y relaciones de género más equitativas respetando la diversidad.
	Resultado esperado R2: Fortalecimiento de espacios de acompañamiento y autoapoyo que luchen contra las distintas formas de violencia de género, propiciando las denuncias.
	Resultado esperado R3: Mujeres y jóvenes se informan y toman decisiones autónomas sobre su salud integral y especialmente salud sexual y reproductiva.
	Resultado esperado R4: Población sensibilizada y movilizadora contra la discriminación de género, visibilizando las historias y situaciones de las mujeres, niñez, LGTIBQ a través de investigaciones y medios innovadores.
	Resultado esperado R5: Mayor igualdad de oportunidades garantizado el acceso a educación superior y formación en oficios / roles no tradicionales.
Titulares de derechos⁶	Directamente participando en el proyecto: el 76.77% del total, 19.686 personas de 52 comunidades aglutinadas en 14 cabeceras comunitarias y la ciudad de Matagalpa, de los cuales el 48% son adultas, el 21% jóvenes y 31% niñas/os. El 71% son mujeres, jóvenes o niñas, el 1% transexuales y 28% varones. La población es mestiza, de habla española 57% proviene de la zona rural, con énfasis en 14 cabeceras comunitarias. Mujeres, jóvenes y niñez quienes para ser agentes de cambio y disfrutar del derecho a la educación, salud y vivir sin violencia deben de tener oportunidades para cambiar su conciencia como personas con derechos, capaces de tomar decisiones y proyectos de vida de forma informada y libre.
Titulares de obligaciones	El Estado tiene la obligación de garantizar la aplicación y cumplimiento de leyes y políticas públicas que potencien el ejercicio pleno de derechos. El Ministerio de salud tiene la obligación de garantizar la atención, prevención, promoción y educación a través de la red

⁵ Equivalente en sus siglas en inglés a Específico, Medible, Alcanzable, Orientado a Resultados y Limitado en el Tiempo.

⁶ Este enfoque buscar romper y cuestionar el abordaje tradicional que considera a estos grupos de población, usualmente excluidos de ser sujetas de derecho, tratándoles como grupos vulnerables, sin capacidad y dependientes.

	<p>de servicios de atención primaria, secundaria y terciaria, así como garantizar formación de los equipos de salud con calidad, medicina basada en evidencia, humanismo y siendo conscientes que la población tiene el derecho a esta calidad de atención. El ministerio de educación tiene la responsabilidad y obligación según la política y plan nacional de educación de garantizar el acceso, calidad a las personas en las diferentes etapas de la vida.</p> <p>El Estado en su política de género y según la ley integral contra la violencia tiene la obligación de garantizar su estricto cumplimiento.</p> <p>Asimismo, el estado nicaragüense debe garantizar el adecuado desempeño de las organizaciones sociales como base de democracia.</p>
Titulares de responsabilidades	<p>La población con énfasis en mujeres, jóvenes y niñez, tienen la responsabilidad de asumir las decisiones sobre forma de vida y hábitos que les permita mantener una vida saludable, tanto en las decisiones personales sobre el cuerpo, sexualidad, higiene, alimentación así como las decisiones relacionadas con otras personas, vínculos afectivos, respetuosos de diálogo y no violencia, y el cuidado del ambiente con modelos respetuosos y no consumistas.</p> <p>Escuelas, iglesias, organizaciones sociales y comunitarias, entre ellas CMM, tienen la responsabilidad de potenciar y promover prácticas de respeto y promoción de derechos humanos.</p> <p>La cooperación internacional y sus agentes, esto es ASPA y la AACID, deben ser respetuosas con los marcos de derechos nacionales e internacionales, incluyendo abordajes respetuosos con los ddhh y la igualdad, así como análisis adecuados en los proyectos que apoyan.</p>

Alineamientos a prioridades

El proyecto **se alineó a las prioridades, normas, políticas y programas estatales vinculados a la niñez, adolescencia, al fortalecimiento de la educación y salud y acciones de prevención de violencia**, contando con el aval del Ministerio de Salud (MINSA). En este sentido, se puede afirmar que las acciones definidas y desarrolladas en el marco del proyecto son concordantes con estas políticas y planes en el ámbito de la salud, educación, y la prevención y sanción de la violencia de género.

Cuadro 3. Alineación a normativa, políticas y programas nacionales

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Código de la Niñez y la Adolescencia, políticas de protección y medidas preventivas. ➤ Plan Nacional de Educación 2017-2021. ➤ Plan Plurianual de Salud 2015-2021. ➤ Documento de referencia de APS y uso de medicamentos elaborado por AIS Nicaragua y CMM. ➤ Aval del MINSA para desarrollar el proyecto. ➤ Plan municipal de ordenamiento y desarrollo territorial de Matagalpa, 2013. ➤ Política municipal de género de Matagalpa en los objetivos de participación, erradicación de la violencia, acceso a la educación y promoción económica. ➤ En las políticas nacionales con el Plan Plurianual de Salud 2015-2021 en V. Rutas de trabajo del Sector Salud 2016 – 2021. ➤ El Plan Nacional de Educación 2017-2021, en la apuesta por la calidad y cambio en las metodologías de la educación. ➤ Ley No. 779, ley integral contra la violencia hacia la mujer de promoción, prevención, y acceso a la justicia. ➤ Política municipal de género de Matagalpa en los objetivos de participación, erradicación de la violencia, acceso a la educación y promoción económica.

Por otro lado, el proyecto está en armonía con otros compromisos claves, principalmente, la agenda 2030 y los siguientes *Objetivos de Desarrollo Sostenible*: ODS17 “Alianza para lograr los objetivos”, ODS 3 “Salud y bienestar”, el ODS 4 sobre “Educación de calidad” y ODS 5 referido a la igualdad de género.

El proyecto está, asimismo, alineado a las prioridades de la Cooperación Andaluza respecto de la diversidad cultural, el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) y el enfoque de Género en Desarrollo en lo relativo al empoderamiento de las mujeres, así como al fortalecimiento de la sociedad civil y la democracia, la educación, y el medio ambiente. Igualmente considera al III Plan de Andalúz de Cooperación para el Desarrollo (PACODE-2023) enfatizando en las estrategias 1,2,3,4,5,7,8.

En suma, podemos concluir que el proyecto satisface positivamente los criterios relativos al diseño y conceptualización del proyecto. No obstante, en la valoración de la pertinencia del proyecto, cobra relevancia las contingencias derivadas de la distancia temporal entre el diseño y la ejecución del proyecto, y los cambios en el contexto que pasamos a analizar.

Cambios en el contexto y las hipótesis de riesgo previstas

El equipo formulador de ASPA y CMM diseñaron el proyecto **con antelación a la publicación de la convocatoria promovida por la Junta de Andalucía**, en 2016. Este dato es relevante porque, en ese momento, aunque en el gobierno nicaragüense viene incrementando su gestión gubernamental autoritaria y hostigando a las organizaciones de la sociedad civil (OSCs), este equipo no pudo predecir, como ningún actor social, a pesar de la actualización del diagnóstico en 2019 y el levantamiento social producido en 2018, el grado en que el gobierno incrementaría su represión y control social señalando a las organizaciones sociales como adversarios políticos, derivando en un proceso de desmantelamiento de la democratización del país y de los Derechos humanos (DHH). Una situación denunciada, como ya se ha comentado, por Naciones Unidas en 2018⁷.

No obstante, este agravamiento socio-político ya fue recogido por las organizaciones promotoras al establecer, durante el diseño del proyecto, entre las hipótesis y riesgos que podían condicionar el desarrollo y resultados del proyecto, el riesgo de deterioro de las relaciones entre las instituciones de gobierno y la sociedad civil:

“en los últimos años ha habido una fractura, especialmente con las organizaciones de mujeres y feministas expresado en falta de coordinaciones y traspaso de información. Solamente a nivel local se coordinan acciones puntuales, saltándose la dinámica general orientada desde nivel central. Los largos años de colaboración con las instituciones del Estado, las relaciones y vínculos creados en el trabajo tangible, el reconocimiento por parte de la población, así como los resultados visibles en las comunidades, ha podido mitigar daños y proteger el trabajo del CMM. En los últimos meses se percibe un cambio en esta actitud con una leve apertura hacia las ONGD ya que es más que evidente que se necesita de la colaboración mutua.” (Hipótesis 5).

El contexto en el que se diseñó el proyecto, era ya retador existiendo una continua represión y criminalización de distintos sectores sociales. Sin embargo, este contexto ha cambiado radicalmente desde 2018 por la crisis sociopolítica que estalló en el país y se ha recrudecido con la represión de la protesta social en el marco de la gestión de la pandemia. Aunque se abundará más adelante sobre este tema, es importante señalar que, tal y como vienen

⁷ Oficina de la Alta Comisionada de Derechos Humanos de Naciones Unidas ([Situación de los derechos humanos en Nicaragua: Informe de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas \(A/HRC/42/18\) \(Unofficial Spanish Translation\) - Nicaragua | ReliefWeb](#))

denunciando relevantes organismos de derechos humanos locales e internacionales, se han intensificado las violaciones de derechos humanos cometidas por el Estado de Nicaragua hasta catalogar la situación de represión⁸ incrementando el cierre de organizaciones de la sociedad civil por considerarlas “desestabilizadoras y golpistas”.

Consecuentemente, y aunque nadie pudo aventurar en ese momento un deterioro tan grave, ciertamente se contaban con indicios que no vinieron acompañados durante el diseño de la iniciativa de ningún análisis de riesgo específico, lo que supone una limitación. Esta ausencia es explicada, por un lado, por el hecho de limitar los análisis de riesgo a contextos abiertamente humanitarios como, por otro lado, a las dinámicas y prácticas tanto de ASPA como de la AACID.

Mientras que ASPA delega este diagnóstico en sus contrapartes, en este caso, el CMM, la AACID tampoco incidió en dicho análisis de riesgo al considerar que son las organizaciones implementadoras las responsables de llevar a cabo estos análisis a pesar de identificar en sus planes de cooperación a Nicaragua como país prioritario, lo que cabría suponer que dicha elección se realiza a través de, y en base a, diagnósticos-país específicos. Así, según la AACID son las ONGs quienes plantean “*cómo van a vencer esos riesgos y en función de eso desde AACID se decide si es viable o no el proyecto*”⁹. En este sentido, la AACID consideró que aprobar el proyecto era urgente y pertinente, al enfocarse en la promoción democrática y del movimiento de mujeres a través de una entidad con una larga y reconocida trayectoria como el CCM, y considera a ASPA como “*veladores*”¹⁰ para evitar cualquier posible problema para poder implementar el proyecto.

Sin embargo, ASPA y CMM coinciden que al momento de diseñar el proyecto no se podían imaginar que la postura del gobierno fuera la de recrudecer su persecución y reducir, aún más si cabe, el espacio cívico¹¹ nicaragüense:

“No éramos conscientes de eso... Sabemos que la situación actual, sabemos que las mujeres pueden ser encarceladas, torturadas, perseguidas, pero asumir esto en la cotidianidad, comprender la magnitud de eso era muy complejo. El análisis estaba sobre la mesa, no éramos ciegos.” (Entrevista a CMM)

Contaban, además, con el aval del gobierno, a través del respaldo del MINSA, a la implementación del proyecto. Por tanto, no pudieron prever el fatal desenlace que derivó en el cierre del CMM.

Tampoco fue previsible para el donante. De hecho, la AACID otorga altas puntuaciones al proyecto, validando su viabilidad:

“Se decidió que este proyecto fuese subvencionado; tuvo una nota alta porque, en ese momento y siendo muy conocedoras del contexto de Nicaragua, es porque consideramos que era viable y pertinente (...) El proyecto se ajustaba a nuestros planes operativos por la formulación presentada. Por el análisis de riesgo y las medidas oportunas para minimizarlo nosotros consideramos que el proyecto era pertinente, viable, sostenible y que era generador de impacto” (Entrevista a AACID).

Ciertamente, a pesar de este escenario complejo, volátil e inseguro, el CMM había continuado implementando sus actividades y el proyecto se integraba en las acciones de desarrollo que el CMM venía impulsando desde hace más de tres décadas, lo que se traduce en una existencia previa de un tejido y organización comunitaria activa y participativa y

⁸ Ver [CIVICUS Monitor](#) en: [CIVICUS - Tracking conditions for citizen action](#)

⁹ Extracto de entrevista.

¹⁰ Mencionado durante la entrevista con personal de la AACID.

¹¹ Para más comprensión acerca de este término ver Civicus, 2017, o la reciente Recomendación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) adoptada el 6 julio 2021: [Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian assistance.](#)

con servicios de atención a distintas poblaciones metas, contando con una red de bibliotecas comunitarias y sus respectivos equipos comunitarios operativos, entre otros elementos. A pesar de que durante el primer año del conflicto, el gobierno ya había cerrado cinco OSCs, tachándolas de “enemigas”, y de que habían incrementado los requerimientos burocráticos y solicitudes problemáticas del Ministerio de Gobernación.

En 2020, la pandemia del Covid 19 añadió otro desafío a la implementación del proyecto y el bienestar de las personas. Este nuevo escenario obligó a parar y/o ralentizar la ejecución de algunas acciones programadas. El CMM observó en las comunidades un incremento en la emigración por razones económicas, ambientales y políticas, así como en las labores de cuidado con importantes impactos diferenciados en mujeres y hombres.

El gobierno nicaragüense ha sido de los pocos en no decretar ningún confinamiento, ni seguir las recomendaciones de la OMS/OPS¹². Por contra, algunas comunidades decidieron hacer cuarentenas, situación que generó mayor estrés. Por su parte, las mujeres se vieron más expuestas a las violencias machistas y feminicidios en el hogar, sin que se diera una correspondiente respuesta estatal, y las mujeres ya manifestaban cierta desconfianza y miedo hacia las instituciones del Estado lo que no favorecía la presentación de denuncias.

También fue un desafío lograr implementar los protocolos de bioseguridad para la prevención del Covid. Por ejemplo, en muchas comunidades, las familias viven hacinadas y sin abastecimiento de agua que asegurase el lavado de manos.

En conclusión, y teniendo todo lo anterior en consideración, el equipo evaluativo valora el nivel de adecuación de la calidad (alto, medio, bajo) de los siguientes elementos y criterios de calidad del diseño del proyecto vinculados a la pertinencia y coherencia:

Cuadro 4. Criterios adecuación de la pertinencia

Criterios	Nivel de adecuación
Alineado a políticas de Desarrollo nacional (Nicaragua)	Alto
Armonizado con políticas humanitarias y de Desarrollo Internacional	Alto
Armonizado con el enfoque y las acciones de donantes. Complementariedad con agentes andaluces	Alto
Integración de las prioridades horizontales definidas en el PACODE	Alto
Coherencia con los objetivos y fines institucionales de las organizaciones implementadoras (ASPA y CMM)	Alto
Necesidades y problemáticas de Desarrollo identificados por la población de forma participativa (Apropiación)	Alto
Pertinencia geográfica y sectorial	Alto
Análisis del contexto país por la organización implementadora y ejecutora	Medio

No obstante, cabe puntualizar que, desde el equipo evaluativo, se reconoce que se trata de una valoración retroactiva ya que el análisis del contexto varió dramáticamente y ninguno

¹² Por contra, convocó a marchas multitudinarias y a numerosos eventos turísticos, culturales, deportivos y de entretenimiento. Para más información, véase: [Amor en tiempos del Covid 19](#); [Nicaragua: Respuesta temeraria al Covid 19](#); [El gobierno de Ortega invoca al “amor” y moviliza a sus simpatizantes en la pandemia.](#)

de los actores implicados percibió, en ese momento, un mayor riesgo para la operatividad y funcionamiento del proyecto, considerando únicamente la pertinencia y coherencia inicial del proyecto.

3.2 Dimensión de la implementación

Como ya se ha comentado, la propuesta se inserta en un marco más amplio que se remonta a décadas de actuación, un proceso en el que ASPA ha colaborado y contribuido con anterioridad. Por tanto, las dinámicas de trabajo y colaboración son conocidas por ambas entidades lo que, a priori, supone un factor favorable a un adecuado desempeño.

Destaca como práctica de gestión del CMM, su monitoreo y seguimiento de las acciones. Es debido a ello, que, ante la amenaza de cierre y pérdida de personería jurídica, se pudieron salvar las fuentes de verificación, facturas y evidencias de los resultados al cierre prematuro del proyecto, lo que ha permitido avanzar en este ejercicio evaluativo.

3.2.1 La Eficiencia

Este criterio valora la relación entre el logro de objetivos, resultados y los recursos utilizados. En la sección anterior se puso de manifiesto el reconocimiento por parte del donante a ASPA y el CMM por su amplia experiencia y trayectoria de trabajo en el país y en Matagalpa, en particular. Ambas entidades cuentan con probadas y reconocidas capacidades para la gestión responsable de los fondos de manera, transparente y eficiente para el beneficio de las mujeres y hombres titulares de derechos. Estas se reflejan en el uso y gestión adecuados de los recursos tanto financieros, materiales, técnicos como humanos disponibles para la obtención de los resultados previstos.

Es de resaltar la aportación realizada por las comunidades, titulares de derechos, de su fuerza de trabajo y tiempo voluntario lo que incrementa la eficiencia de los recursos. Resulta destacable, además, el grado de consecución de las actividades previstas a pesar del cierre prematuro del proyecto que inició el 1/06/2019 y se da por finalizada en febrero 2021, 3 meses antes de lo previsto (30/05/2021), aunque ya en octubre 2020 el CMM informa del cierre de las cuentas y paralización temporal de las actividades ante el temor de no poder garantizar la seguridad de los fondos por la práctica del estado, vía MINGOB, de bloqueo.

Cuadro 5. Actividades ejecutadas en el período de implementación

Resultados	Actividades implementadas	Periodos de ejecución	Justificación de cambios
R1	Instalaciones de biblioteca	2020	
	Acondicionamiento de bibliotecas	2020	
	Animación de la lectura	2019	
	Formación de formadores	2019-2020	
	Espacios educativos creativos con proyectos creativos	2019-2020	
R2	Atención integral a la mujer, niñez y jóvenes	2020	Limitación de participación presencial por las medidas de prevención y protección covid-19
	Cursos de autoafirmación y autodefensa para niñez y mujeres.	2019	

R3	Formación de recursos de salud comunitaria	2019-2020	
	Atención de la salud integral, SSR		
	Información y sensibilización	2019-2021	
R4	Elaboración y difusión de 15000 folletos sobre los ejes del proyecto y 2000 cuentos no-sexistas para la niñez		En octubre 2020 se aprobó la ley de agentes extranjeros lo que obligó al cierre de las acciones que se estaban desarrollando como CMM
	Campaña radial con producción y difusión de 80 programas radiales y 4 cuñas radiales por 4 campañas	2019-2020	
	Investigación- acción participativa de las historias de mujeres a través de sesiones de teatro. Investigación análisis de condicionantes de salud en 5200 mujeres en Matagalpa rural y urbano	2019-2020	
	4 campañas y movilizaciones sobre derecho a la salud, cuidado del ambiente, derecho a vivir libre de violencias, derechos sexuales y reproductivos	2020	
R5	50 Beca/compromiso de estudio superiores y de estudios técnicos en oficios no-tradicionales	2020	

Cuadro 6. Presupuesto validado

Subvención AACID	299, 680 .00 Euros
Contribuciones locales	17,520.00
Total	317, 200. 00

Respecto a la eficiencia económica, en base al informe final de gastos presentado por el CMM y ASPA, se ejecutó el 66,23% del presupuesto validado, pudiendo gestionar el CMM los fondos de la subvención recibidos (junio 2019 y enero 2020) garantizando la realización de las actividades de cada resultado, lo que denota grandes capacidades de gestión para maximizar los recursos ante la adversidad (Véase **anexo 3**).

A pesar de todos los obstáculos, de manera general, los recursos financieros han estado en concordancia con el cumplimiento de objetivos y resultados planteados en el proyecto.

Según la documentación solicitada, únicamente se reasignaron recursos de la partida de equipos y suministros a la compra de materiales para garantizar las medidas higiénicas de prevención de la covid-19, mascarillas, jabones, cloro, toallas que fueron facilitados a las mujeres, jóvenes y niñez participantes en las organizaciones comunitarias de mujeres.

Finalmente, cabe destacar, que, al cierre del proyecto, ASPA cumpliendo con las bases de la convocatoria y las indicaciones de la AACID realiza una autoliquidación de los fondos de la subvención no ejecutados que ascendían a la cantidad de 105.241,22 euros.

Las técnicas de ASPA, entidad socia que ha monitoreado y supervisado todo el proceso, destacaron como positiva las capacidades de gestión del CMM y reconocen la confianza en el trabajo que realizan y en los procedimientos rigurosos y transparentes que mantienen.

Tal y como nos recuerda el CMM, una de las prácticas que viene desarrollando el gobierno nicaragüense es el bloqueo de fondos internacionales, un hecho que motivó la decisión de clausurar las cuentas con el objetivo de salvaguardar los fondos andaluces de solidaridad.

3.2.2 Análisis de la Eficacia

Según las fuentes consultadas, el CMM logró alcanzar importantes avances en relación a los resultados e indicadores previstos en la matriz de planificación que aportaron al logro de los objetivos planteados a pesar de las circunstancias, tal y como se puede observar a continuación.

3.2.2.1 Resultado esperado 1

En el informe técnico final se reporta en relación al resultado 1 que el proyecto logró **avanzar en un 87%** de los indicadores propuestos.

A continuación, se describen los principales productos alcanzados:

Se habilitó una biblioteca comunitaria (equipada con libros, sillas, mesas...) y fortalecieron las ya existentes para que siguieran siendo lugares de información referentes para jóvenes y niñez de sus territorios donde podían acceder a material de estudio, actividades creativas para su mejor desarrollo.

Las 16 bibliotecas atendieron a un total de 1,393 personas; de ellas, el 98% fueron niñas y niños. Se desarrollaron 512 actividades de animación lectoras con la niñez. Se llegó a sostener un promedio de 30 niñas y niños de forma sistemática. A su vez, se desarrollaron procesos de trabajo con jóvenes animadores culturales bibliotecarios (41 mujeres y 19 hombres). Además, difundieron información física, audiovisual y en las redes sociales y en los espacios de atención como las bibliotecas comunitarias, organizaciones de Matagalpa y directamente en los encuentros con mujeres, niñez, adolescencia, procesos de formación y foros comunitarios con presentaciones de teatro social.

Acompañaron y fortalecieron a lxs jóvenes bibliotecarios a través de encuentros de promotores, formación en metodologías, e impulsaron tres encuentros con bibliotecario/as rurales, en los que se abordaron los temas: “Evaluando procesos educativos creativos con niñez y adolescencia” e “Identidades diversas”, con la participación de 45 jóvenes.

La red de bibliotecarios/as rurales de las diferentes comunidades ayudó a intercambiar acerca de las intervenciones desarrolladas con la niñez y jóvenes como espacios de lectura, cuenta cuentos, y atención a la niñez. Una joven valoraba que *“ha sido muy emocionante, tengo la trayectoria de trabajar 6 años con este grupo de niñez y es una experiencia única y es una emoción que me ayuda a seguir adelante porque el deber está en nosotros los jóvenes de cómo educar a estas grupos”*.

Otro joven se refirió a las dificultades que tienen en la biblioteca o cuando la niñez no llega: *“En mi comunidad es la distancia, por la distancia no llegan siempre, por el peligro que se pueda presentar en el camino”*.¹³

Con las mujeres comunitarias se lograron implementar algunos espacios formativos. En los meses de agosto, septiembre (2019) y enero (2020) se brindaron tres encuentros para capacitar a formadores/as sobre “Metodologías, autocuidado y seguridad”, “Nuestra organización”, y “Memoria y migración” en el que participaron un total de 49 mujeres.

¹³ Para más información véase Jóvenes de bibliotecas rurales evalúan año de trabajo con la niñez <https://www.youtube.com/watch?v=LS5QZHijJw>

En la evaluación de finales del 2019, las promotoras y parteras reconocieron que lograron alcanzar las metas que se propusieron en su trabajo voluntario de brindar consulta y llevar medicamentos a las comunidades, se atendieron partos, brindaron consejo y charlas de planificación a las mujeres o las derivaban al hospital: “*Se siente importante en la comunidad*”; “*se sienten orgullosas por ser mujeres organizadas con el CMM*”; “*hacen un trabajo importante en la comunidad*”.

Aunque algunas mujeres sienten retos por la situación económica y tuvieron que buscar un trabajo que no les permitía seguir desarrollando labores voluntarias¹⁴.

En suma,

- Se logró alcanzar un 100% las actividades lo cual permitió incrementar los niveles de lectura de la niñez (**Ver anexo 4**).
- Se cumplió en un 83% las acciones formativas en metodologías creativas y proyectos educativos, no pudiéndose ejecutar el resto de actividades por el impacto de la pandemia y el cierre del proyecto.
- Además, se reportaron 75 encuentros con la niñez de diferentes comunidades en 17 espacios facilitados por los /as jóvenes de cada comunidad sobre la escucha, sexo-género, átomo de las amistades y el derecho a vivir. Y 113 procesos grupales con la niñez que culminaron con el desarrollo de cuatro proyectos creativos. Destacan procesos formativos como el “Rincón de los sueños”, por la participación y apropiación de las y los niños de estos espacios. En estos espacios tuvieron la oportunidad reflexionar y dibujar cómo le gustaría que fuera su propia casa, y “Nuestras amistades” y “La escucha y el respeto”.
- Además, y siguiendo al CMM, **las niñas y niños participantes lograron desarrollar sentidos de pertenencia y apropiación de estos espacios formativos**, valorando de manera positiva las actividades y los contenidos impulsados.

Teniendo todo lo anterior en consideración, **podemos concluir que las actividades ligadas al R1** contribuyeron a garantizar el disfrute del derecho a la educación de mujeres, hombres, jóvenes y la niñez de las comunidades. También se enfocó en cerrar las brechas estructurales de la exclusión y clasismo que viven en el país las poblaciones rurales.

Por otro lado, contribuyeron no sólo al fortalecimiento de las capacidades lectoras sino al tejido comunitario de las comunidades a través del refuerzo de la red de bibliotecarios/as rurales y la red de promotoras y parteras, a través del intercambio y aprendizaje de metodologías, información, materiales, infraestructuras, enfoques feministas, etc.

El material audio visual consultado evidencia claramente el orgullo, la apropiación y liderazgo de las personas titulares de derecho al trabajar con y por las comunidades desde espacios participativos, empoderadores y voluntarios.

3.2.2.2 Resultado esperado 2

El CMM, en su informe final, reporta el **cumplimiento de este resultado en un 143%**, enfatizando que lograron fortalecer espacios de acompañamiento, atención, recepción y búsqueda de alternativas ante las situaciones de violencia de género/machista.

¹⁴ Para más información véase: [Parteras y promotoras de Matagalpa evalúan logros y dificultades en este año de trabajo.](#)

Para cumplir con este resultado, impulsaron acciones como los cursos de autodefensa y autoafirmación para mujeres y niñas, el acompañamiento a las personas en aspectos jurídicos y emocionales, y la recepción y denuncia pública sobre las raíces patriarcales de la violencia de género.

Se diseñaron, validaron, imprimieron y difundieron 5 materiales escritos y 12 radiofónicos para sensibilizar contra la violencia. Se redefinió además la estrategia de movilización hacia la participación y se organizaron tres encuentros en el marco de la jornada por el derecho a decidir, vida libre de violencias y por los derechos de las mujeres del 8 de marzo.

En relación a los espacios de atención y denuncia, se mantuvieron los espacios de atención y acompañamiento jurídico y emocional, atendiendo a 482 personas en temas jurídicos (con 2,638 atenciones) y a 580 personas en lo emocional (1,645 atenciones). Los registros muestran un aumento considerable de acompañamientos jurídicos en 2020 frente al año anterior (**Ver anexo 5**). Asimismo, se mantuvieron abiertos tres espacios para la denuncia: dos de ellos estuvieron dirigidos a facilitar la denuncia social mediante el mecanismo del “muro de la denuncia” y a través de medios de comunicación y redes sociales.

Cabe destacar que en el monitoreo de medios se identifica también la escalada de asedio y represión al CMM por parte de la Policía y aparatos políticos ligados al gobierno, reflejado en denuncias que se realizaron a través de la radio local “Radio Vos” relacionadas con la crisis sociopolítica, los problemas ambientales y situaciones relacionadas con el Covid 19.

A pesar de las limitaciones y la falta de institucionalidad en la ruta de la justicia contra la violencia hacia las mujeres, el CMM promovió, informó y acompañó a las demandantes a acudir a las instancias para que pudieran denunciar y dar seguimiento al proceso. Además, trabajaron el memorial contra los femicidios, el cual constituyó una forma de denuncia social y de sensibilización a la población.

Se desarrollaron cuatro encuentros de formación y actualización con promotoras de salud abordando los temas de “Agua y salud”, “Violencia obstétrica”, “Nuestro trabajo”, “Qué país quiero, qué siembro” y “Cómo es vivir sin violencia”. En total, participaron 35 mujeres. Por su parte, la obra titulada “Esto no es un cuento” se presentó en las diferentes comunidades, llegando a un público de 977 personas.

Se impulsaron campañas radiofónicas y se realizaron 58 programas radiales¹⁵ en los que participaron un total de 18 mujeres invitadas y 14 hombres, 125 mujeres fueron entrevistadas, y se recibieron 138 llamadas y mensajes. También se realizaron 16 cuñas, 4 cuñas radiales por cada campaña, difundidas en radio local y redes sociales en las campañas “Marzo por los derechos de las mujeres”, “Mayo Por la salud de la mujer”, “septiembre: despenalización del aborto y derecho a decidir”, y “Noviembre por una vida libre de violencia”. Estas 4 campañas, complementadas con 3 movilizaciones mediante foros, se encontraban ligadas a fechas conmemorativas y emblemáticas de incidencia de los derechos de las mujeres como son: la campaña 28 de septiembre sobre el Derecho a decidir, el 25 de noviembre sobre el derecho a vivir libre de violencias, y la campaña de cuidado del ambiente entre los meses de marzo a junio. Asimismo, se desarrolló una actividad no prevista

¹⁵ Se abordaron diversos temas como la violencia obstétrica; la tiroides, efectos y consecuencias; las drogas; diversidad y naturaleza; placer, salud sexual para las mujeres; mi relación con la comida; VPH, qué es y cómo tratarlo; mujeres cuidadoras; y quién decide sobre mi cuerpo, el aborto, un derecho a decidir.

inicialmente como es la campaña de información para la prevención y cuidado ante la pandemia.

El Covid-19, además, llevó al CMM a adoptar e innovar sus formas de atención, ofreciendo servicios de atención vía telefónica y herramientas de video conferencia (Whatsapp), lo que les permitió seguir informando y acompañando emocionalmente a las mujeres afectadas por violencia machista. El monitoreo vía telefónica fue clave para alimentar el reporte institucional de incidencias en las comunidades acerca del Covid-19 y otros problemas de salud y situaciones de violencia machista que ameritaban de acompañamiento y orientación. Esta acción se pudo sostener hasta finales del 2020.

Tanto la inclusión de actividades de respuesta y protección frente a la pandemia como la adaptación en el funcionamiento organizativo, reflejan la alta capacidad de ajuste y pertinencia por parte del CMM ante los imprevistos, lo que da a entender una óptima y eficaz capacidad de gestión.

Las estrategias y actividades del R2, aportan a la transformación de la cultura de violencia machista muy presente en las realidades nicaragüenses. Estas formas de violencia son herederas de largos procesos históricos que evocan la memoria larga de un país que se constituyó en base a fuertes pugnas de poder y en la edificación de una masculinidad gobernante autoritaria, masculina y patriarcal, ya sea en el horizonte colonial o republicano, incluso el revolucionario.

Como plantean algunas organizaciones¹⁶, la violencia contra las mujeres en el contexto del presente conflicto y de la pandemia se incrementó en las zonas rurales. De esta manera, la violencia estatal que denuncian organismos internacionales del Norte Global y regional se conjuga con la violencia machista presente en las comunidades y el conjunto del país y con la memoria histórica de violencias pasadas, lo que agudizó la percepción de violencia e inseguridad tanto en las comunidades como entre el propio personal del CMM.

En opinión del equipo evaluador, las acciones de acompañamiento, denuncia social y las rutas institucionales estatales, acompañadas de acciones de sensibilización, producción de conocimientos como estudios y folletos informativos amigables, compañías o programas de radio, resultan claves en un contexto donde la ausencia del Estado es palpable. Consecuentemente son positivamente valoradas y contribuyen, sin duda, al alcance del resultado perseguido.

3.2.2.3 Resultado esperado 3

El reporte final del CMM pone de manifiesto que se lograron cumplir los indicadores 1 y 2 de este resultado e incluso superar el alcance de personas atendidas por la red de promotoras en las comunidades y las promotoras formadas en salud integral.

En términos de alcance en atención en salud, se brindó un promedio de 5.760 consultas, acumulando un total de 15.100 expedientes. El equipo comunitario (40 parteras y 47 promotoras) atendió un promedio de 11.700 consultas anuales¹⁷.

En el sistema de registro y atención de SSR en locales del CMM muestra también un incremento en el acceso de usuarias en algunos servicios en 2020 en comparación con el

¹⁶ Para mayor información véase: "[La pandemia invisible](#)", y "[La pandemia que sufren las mujeres campesinas](#)".

¹⁷ Información extraída de su página web.

año anterior (**Vea Anexo 6**). Las consultas ginecológicas y la realización del PAP en un país con altos índices de mortalidad por cáncer cérvico uterino son cruciales, salvando la vida de las mujeres más empobrecidas.

El tercer indicador tiene un alcance del 65% debido a que el impacto de la pandemia del Covid 19 redujo la participación presencial de las mujeres en los servicios de atención en salud sexual reproductiva, pero se superaron las metas en cuanto a pruebas diagnósticas realizadas y se incluyeron medidas de protección higiénica.

Entre los meses de marzo y agosto de 2020, se facilitaron a las comunidades productos para la higiene, como jabón, cloro y alcohol, logrando cubrir un total de 1,200 personas, entre mujeres, niñez y adolescencia en 17 espacios comunitarios de la zona rural de Matagalpa en coordinación con organizaciones comunitarias de mujeres, a quienes se les proporcionó 1,200 kits de higiene. Además, se abasteció a 14 comunidades con barriles y panas para el almacenamiento de agua para garantizar el lavado de manos en los locales comunitarios y Casas de la Mujer.

Además, se logró fortalecer la participación y conocimientos de las y los promotores rurales y de barrios periféricos a través de acciones de sensibilización y acompañamiento en las temáticas impulsadas. Las campañas de prevención e información sobre el Covid, sobre la SSR y la Salud integral resultan necesarias para la prevención y el trabajo grupal donde las técnicas psicodramáticas, arte y teatro espontáneo añaden a los soportes escritos, el lenguaje oral, corporal y visual, garantizando así una interiorización de los aprendizajes.

Se destaca que se logró mejorar y fortalecer: 1) las capacidades técnicas y habilidades de las agentes de salud comunitaria; 2) la cobertura de la atención sanitaria en el nivel primario y la labor de prevención; y 3) la atención integral a mujeres, sosteniendo el modelo de atención y capacidad de resolución en el cuidado de la salud y prevención de la violencia machista, así como la salud emocional como acceso a derechos.

De manera general, las y los titulares de derechos accedieron y participaron en las acciones de información, sensibilización y acompañamiento en temas diversos de SSR (como el virus del papiloma humano o las prácticas de citologías) que brinda el área de salud del CMM en las comunidades. En el mes de agosto se retomaron los encuentros presenciales en las comunidades, teniendo presentes las medidas de prevención del Covid 19, como el uso de mascarillas, el lavado de mano y el distanciamiento social.

Las mujeres continuaron usando métodos anticonceptivos (MAC) a pesar de la pandemia, lo cual es un indicador positivo que evidencia la importancia que dan al cuidado de su salud y que están tomando decisiones sobre la salud reproductiva.

Asimismo, en materia de sensibilización, se impulsó una campaña de cuidado y prevención del Covid-19. El CMM considera que esta acción es un resultado no previsto, pero necesario, debido al contexto de la pandemia global e inacción gubernamental.

La campaña para el cuidado y prevención ante la Covid-19 ofreció información directa a la población por medio de folletos (*Hablando de salud y derechos: Como cuidarnos colectivamente ante el coronavirus*) con información escrita y visual, y cuñas radiales, de forma sostenida, en el que se consideraron el enfoque de género y la pertinencia cultural, al dirigirse al sector rural. Ese material informativo fue entregado a parteras y usuarias de las

comunidades para que pudieran conocer el virus y la enfermedad, al tiempo que se explica cómo detectar, prevenir y atender el Covid, así como el cuidado emocional y colectivo¹⁸.

En el mes de marzo se facilitaron, según la documentación consultada, encuentros para esclarecer inquietudes sobre el Covid-19 e informar directamente a la población sobre las medidas de prevención, en un contexto de abandono de las comunidades y desinformación por parte de las instancias públicas estatales.

Para el desarrollo de esta campaña, se destinaron recursos del proyecto de los rubros de material didáctico previstos para la formación de promotoras y promotores de salud y para material de limpieza, fondos que fueron utilizados para la compra de toallas de mano, barriles para almacenar agua y panas para lavado de manos, un ajuste que consideramos pertinente y necesario.

Podemos afirmar que el logro de las actividades ligadas al R3, constituye un aporte fundamental para garantizar el derecho a la salud y salud sexual reproductiva desde abordajes y modelo integrales, tanto preventiva, atención y recuperación de la salud.

Este resultado, además de la atención y mejora de las condiciones de salud de las mujeres atendidas, ha dejado en la comunidad personal técnico capacitado, así como conocimientos e infraestructura. Se trata de recursos humanos fundamentales con conocimiento y reconocimiento comunitario de su labor y las decisiones que toman para cuidar su salud que incluye, por un lado, el empoderamiento de las mujeres sobre sus cuerpos, su sexualidad o el cuidado de la salud emocional como aporte significativo que el CMM viene realizando. Por otro lado, la red de promotoras de la salud constituye un recurso clave en este nuevo escenario de violencia estatal y pandemia.

El trabajo de las promotoras de salud son un eslabón fundamental para ampliar conocimiento y para atender realidades difíciles que viven las niñas, adolescentes y mujeres en el ámbito de la sexualidad, las relaciones o violencias y abusos dentro o fuera de la familia, contribuyendo a la reducción de las relaciones de desigualdad en las relaciones intrafamiliares, y la garantía del derecho a la salud sexual y reproductiva.

El CMM tiene décadas trabajando la salud preventiva y comunitaria desde la justicia social que busca fortalecer el empoderamiento social de las mujeres a través de la atención especializada en comunidades rurales basado en los derechos humanos con visión feminista que pone al centro a las personas, sus emociones y cuerpos mediante una *“visión de integralidad, privacidad, confidencialidad y calidad humana y toma en cuenta todos los aspectos del ser humano y del entorno familiar y comunitario, incorporándose la detección, acompañamiento y prevención de la violencia, como un problema de salud pública, así como aspectos de afectividad, sexualidad y de salud emocional”*.

Un logro importante en su trabajo de atención en salud es el trabajo sostenido a través de acompañamientos grupales, la potenciación de grupos de auto-apoyo, y la aplicación de técnicas psicodramáticas, arte y teatro espontáneo.

Como se puede apreciar, en este modelo el fortalecimiento de la capacidad de las personas para tomar sus propias decisiones y decidir acerca de las acciones de autocuidado en salud

¹⁸ Véase entrevista en Radio Vos sobre [Covid 19](#).

resulta clave y consistente con su visión institucional y con las prioridades reflejadas en el PACODE y defendidas por su socia ASPA.

3.2.2.4 Resultado esperado 4

Se diseñaron materiales informativos y realizaron las dos investigaciones previstas donde el teatro social fue un método fundamental de la investigación social activista. Se logró una amplia difusión de los materiales informativos en redes sociales y en físico a demanda de la población, alcanzando el **90% del resultado** según las entidades implementadoras.

En el marco de la producción de conocimiento se desarrolló una investigación -acción que vinculó la problemática de la violencia patriarcal y estatal en el marco del conflicto. Dicha investigación activista tenía como base una obra de teatro que el CMM presentaba en las comunidades con la finalidad de que las personas pudieran reflexionar y poner los afectos, relatos, recuerdos que emergieron en ese contexto. Se trata del monólogo “La soberana”, creado en octubre del 2018 y estrenado el 22 noviembre, en el Festival artístico “Por una vida libre de violencias”. Al día siguiente, durante la actividad del Carnaval contra la violencia, el CMM y participantes fueron objeto de represión policial y paramilitar¹⁹.

El otro estudio realizado fue “*Preguntándonos sobre nuestra salud: Diagnóstico participativo, investigación acción en Matagalpa (2019 – 2020)*”.

En todos estos procesos se contó con la participación activa de las asambleas comunitarias de mujeres aportando sus percepciones, visiones, sentires y prácticas de salud.

Aunque se desarrollaron esfuerzos para realizar acciones de movilización social, coordinaciones y actividades educativas y formativas, la pandemia y la represión por parte del gobierno, impidieron alcanzar el resultado esperado, sobre todo en la cantidad de personas participantes en algunas acciones. No obstante, se logró participar en 20 reuniones y coordinaciones en espacios de encuentro con movimientos sociales como la Articulación Feminista de Nicaragua, la Iniciativa de defensoras de derechos humanos, la Comisión ejecutora de organización que trabaja en Matagalpa por una vida libre de violencia, y el Grupo Feministas de Matagalpa. Estas articulaciones fueron fundamentales para difundir posicionamientos conjuntos.

En total, estos espacios reunieron a 496 personas en defensa de los derechos de las mujeres y con demandas al estado en cuanto al acceso a la justicia y garantías del derecho a la salud y la participación ciudadana de las mujeres. Hubo otras colaboraciones con el tejido social territorial con PROSALUD, Red COIME y AIS Nicaragua, la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC); Iniciativa de defensoras de derechos humanos; Movimiento contra el abuso sexual, entre otros.

El equipo evaluador considera que los productos del R4 contribuyen al fortalecimiento de la capacidad de incidencia, sensibilización y movilización de las mujeres y sus comunidades que les permite, a pesar de la represión, posicionarse y articularse con el movimiento feminista y grupos de mujeres del ámbito nacional, local y comunitario con amplia trayectoria. Ello constituye un capital social importante y una base sólida para la democratización y la defensa de derechos hoy vulnerados.

¹⁹ Para más información véase el vídeo “[Escribe tu nombre "Libertad": acción de calle 2018](#)”.

El abordaje pedagógico y producción de saberes impulsado desde el CMM se ancla en la investigación-acción, los programas de radio y el teatro social. Se trata de metodologías y prácticas de producción de materiales elaborados por y con las comunidades, rompiendo las lógicas y formas de investigación o de producción de conocimientos hegemónicos procedentes de los ámbitos académicos y de la cooperación.

Estas metodologías, complementadas con el uso de las redes sociales, a pesar de los desafíos de conectividad y acceso a teléfonos inteligentes en las zonas rurales, permiten al CMM amplificar su voz y ampliar el alcance de sus actividades y mensajes.

Queremos destacar el trabajo de memoria y sanación que el CMM viene realizando en el territorio, y su forma pacífica de construir resistencia en un país y departamento azotado por la violencia. Los eventos de la revuelta popular de 2018 evocaron en la población memorias, recuerdos de conflictos pasados y de duelos aún presentes.

3.2.2.5 Resultado esperado 5

Es de resaltar que el resultado R5 apunta a reducir una violencia estructural que vincula el acceso a la educación y la posibilidad de que las juventudes rurales tengan un trabajo digno y que sus comunidades, y el país en su conjunto, cuenten con sus creatividades, capacidades y aportes al desarrollo comunitario y local. La estrategia promovida busca facilitar a que los jóvenes, particularmente las mujeres se cualifiquen en sectores no tradicionales marcados por la división sexual y racial del trabajo. Así, se otorgaron 47 becas a 29 mujeres y 18 hombres, de los que destacan 45 jóvenes que lograron cursar sus estudios en carreras técnicas o universitarias o concluyeron la secundaria. Sin embargo, no se consiguió incluir ofertas de oficios no tradicionales dadas las limitaciones para estudiar y la poca oferta en el departamento de carreras que pueden romper una escolarización muy marcada por la división sexual del trabajo. Muchos de estos jóvenes becarios/as se desempeñaron como bibliotecarios/os en sus comunidades.

Sin embargo, la organización con la que se había tenido experiencia previa en la formación en oficios no tradicionales, la Asociación de mujeres constructoras de Condega (AMCC), canceló todos sus cursos (albañilería, soldadura, electricidad, construcción, etc.) debido a la crisis política y al COVID, lo que limitó los resultados y la estrategia de impulsar mayores oportunidades a una juventud forzada a migrar.

3.3. Las dificultades en la implementación y su prematura conclusión

Como se ha observado, hasta la paralización de las actividades, a fines de 2020, las actividades se habían ido desempeñando adecuadamente, contribuyendo definitivamente al logro de los resultados e indicadores propuestos inicialmente en el proyecto.

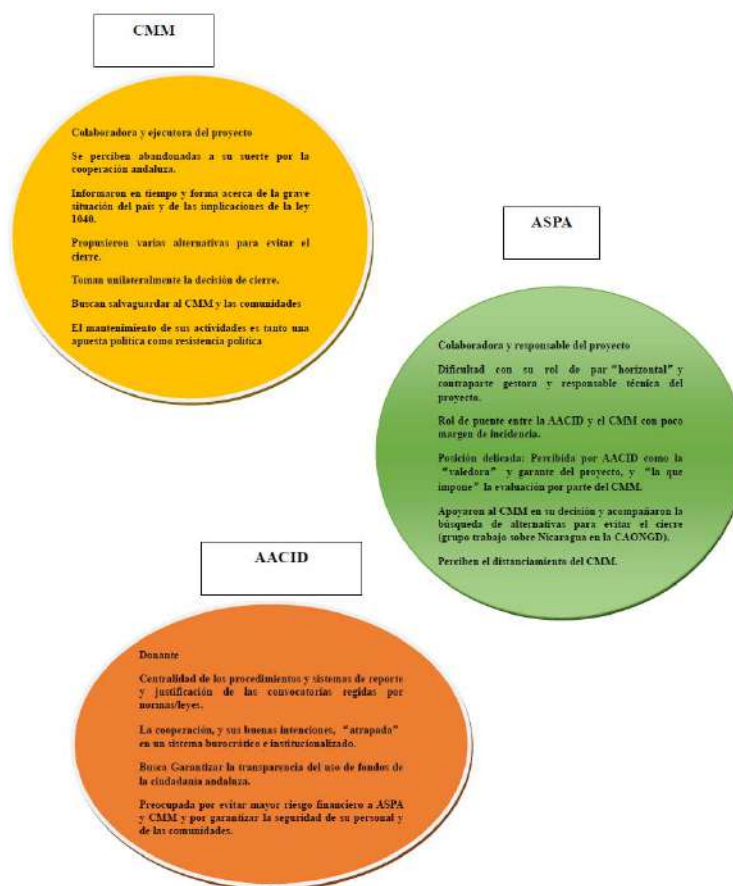
Al deterioro de la situación caracterizada por continuas violaciones de ddhh en el país y una creciente inseguridad, que fueron reportadas y comunicadas por el CMM a ASPA y la AACID, se suma la aprobación de Ley 1040 de Agentes extranjeros²⁰ el 15 de octubre 2020.

²⁰ La *Ley de regulación de agentes extranjeros* define como agente extranjero a toda “(p)ersona natural o jurídica, nicaragüense o de otra nacionalidad, que dentro de Nicaragua percibe fondos, bienes o cualquier objeto de valor provenientes directa o indirectamente de personas naturales, Gobiernos, Agencias, Fundaciones, Sociedades o Asociaciones extranjeras del tipo o naturaleza que sea, que trabaje, reciba fondos o responda a organismos que pertenecen o son controlados directa o indirectamente, por personas naturales, Gobiernos o entidades extranjeras; salvo las excepciones previstas en la presente Ley”

Se trata de una norma con serias implicaciones y que es percibida como de riesgo tanto para el personal del CMM y las comunidades participantes como sobre los fondos transferidos por la Junta de Andalucía. Es por ello que la CMM decide *paralizar temporalmente* sus actividades hasta analizar los impactos de dicha ley sobre el proyecto y sobre la organización. Finalmente, el 30 de octubre, el CMM comunicó, vía electrónica, que se había decidido *cerrar las operaciones financieras, dar de baja al personal en el INSS*, entre otras obligaciones, tras analizar las repercusiones y restricciones de la mencionada norma a la operatividad de las ONG y, en particular, del CMM.

Estos hechos se notificaron adecuadamente tanto a ASPA como a la AACID, y se dio inicio a un escenario de análisis interno sobre los impactos y de negociación entre los 3 actores para acordar cuáles iban a ser los siguientes pasos y/o plantear posibles alternativas que posibilitaran el correcto y seguro desempeño del proyecto.

Gráfico 1. Posición y actuación de los titulares de responsabilidad



De las entrevistas, se aprecia que se trató de un proceso complejo, complicado y doloroso en cuyo análisis no podemos perder de vista el lugar, los intereses, necesidades y decisiones que cada uno de los actores adoptaron, según el lugar, la lectura que tenían del contexto de violencia que para unas resultó lejano y lo enfrentaban en lo cotidiano, y según la posición en el sistema de cooperación. A pesar de la larga relación entre ASPA y CMM, que alcanza a la AACID, y del mutuo reconocimiento acerca de la positiva y rigurosa labor realizada por ambas organizaciones, se evidenciaron ciertas dificultades, tensiones en la

comunicación, particularmente a la hora de gestionar los desafíos del contexto y el cierre del proyecto.

ASPA conocía que las mujeres estaban siendo perseguidas, que estaban en el “*punto de mira*”. Comprendió, respetó y apoyó la postura del CMM, para quienes la implementación del proyecto en este contexto dejó de ser una prioridad para centrarse en “*salvaguardar la seguridad de las mujeres*”. A partir de ese momento, ambas entidades buscan soluciones conjuntas que permitieran seguir trabajando en Nicaragua en el nuevo escenario.

Entre las propuestas planteadas por estas organizaciones se encontraban: a) continuar el proyecto con fondos propios del CMM, y ser posteriormente reembolsados; b) habilitar una cuenta fuera del país, c) que una organización fuera del país co-ejecutara con el CMM; d) continuar ejecutando el proyecto y justificarlo, eximiendo de presentar el documento de transferencia (ASPA resguardaría los fondos hasta que pudieran ser enviados); e) enviar los fondos a la cuenta de la AACID en Nicaragua y que la AACID los entregara directamente; y, f) trabajar con una cuenta no específica para el proyecto.

Algunas de estas alternativas planteadas estuvieron basadas en el conocimiento que tenían de cómo otras agencias del estado español como la Agencia Catalana habían resuelto la coyuntura que afectaba a otras ONGD españolas y organizaciones nicaragüenses. Sin embargo, las técnicas de la AACID valoraron como no pertinentes todas las alternativas planteadas al no ajustarse a las normas y procedimientos vigentes establecidos por la Junta de Andalucía. Así, consideraban fundamental cumplir con las bases de la convocatoria que obliga a habilitar “*una cuenta en el país donde se va a ejecutar a nombre del proyecto...*”.

En el marco de las subvenciones y la legislación sobre cooperación no parecen contemplarse imprevistos y contingencias, habituales por otro lado especialmente en contextos de inseguridad, conflictos socio-políticos y estados autoritarios como el presente.

Ante este escenario sin alternativas, ASPA y CMM tomaron la decisión de concluir el proyecto y devolver los fondos no ejecutados.

En estas circunstancias el **CMM** se resiente del cierre propio, y el de otras organizaciones y espacios con las que trabajaban y se articulaban, y se manifiestan muy críticas con el conjunto de la cooperación española:

“Hay un duelo organizativo de la sociedad que han sido cerradas y con las cuales trabajábamos y un daño por el silencio de otras organizaciones incluyendo de España y la cooperación. Por salvar su ropa se quedan calladas”.

Para ellas, no se trata solamente de un acto administrativo, ya que atañe a sus comunidades y la democracia del país:

“Han hecho un daño moral, un daño real, al colectivo y a todas las mujeres que venían a los servicios de salud. Un daño afectivo, emocional, de salud mental, de salud económica. Estas mujeres nos siguen llamando para preguntar quién me va a atender, quién me va a escuchar. Son 40 años trabajando en metodología, en la organización, en la extensión. No es solo un cierre administrativo”.

Aparte de valorar el poco apoyo que obtuvieron por parte del sistema de cooperación andaluz, y español en general, valoran que los propios procedimientos y requisitos de la cooperación por los que se solicitan listados con los nombres y números de cédulas de identidad de las personas participantes en una actividad, facilita ahora el trabajo de vigilancia de este gobierno: “*En un país como este las listas de personas que participan en*

una actividad es ponerlos en riesgos. Si sos una organización clasificada como terrorista la gente que ha participado es terrorista”.

Por su parte, las técnicas de **ASPA** se encontraron en una posición complicada y no tuvieron la oportunidad de expresar lo que ellas estaban sintiendo, especialmente cuando la exigencia de una evaluación por parte del donante incrementa la tensión y alejamiento entre las entidades co-ejecutoras, a pesar de percibir que se había generado una “comunicación complicada”:

“nos hubiera gustado decirles que entendíamos su postura respecto de la evaluación..., era un requisito que fueron aceptados en las bases de la convocatoria. Nos hubiera gustado pensar con ellas la forma de evaluar”, y entender que el personal del CMM “esto es lo último que tienen en mente” en este momento.” (entrevista ASPA).

Desde ASPA se reconoce, además, un reto en la comunicación que les pasa con algunas organizaciones copartes. Una de las técnicas entrevistadas, siente que si preguntan mucho por el proyecto las entidades socias perciben “*cierta injerencia cuando lo estamos haciendo es co- ejecutando en el proyecto*”. Un desafío reconocido desde el CMM, se admite la reducida interlocución con ASPA en esos momentos, explicado por el estrés al que estaban sometidas, lo que las llevó a priorizar la actuación y reconocen que esto pudo mejorarse, aunque recuerdan que en el proceso sostuvieron diversas reuniones presenciales tanto con ASPA como AACID donde expusieron y explicitaron todos los obstáculos que la aprobación de la ley de extranjeros suponía para la continuidad del proyecto y los propios retos y dificultades con el gobierno, sin obtener resultados satisfactorios.

Respecto a las políticas represivas del estado nicaragüense y su impacto sobre la sociedad civil, incluyendo el cierre de su socia, ASPA movilizó todos sus recursos, tanto internos como externos. Por un lado, participó en un grupo de trabajo, en el marco de la Coordinadora Andaluza de ONGDs (CAONGD), que integraba a todas aquellas ONGDs andaluzas ejecutando proyectos en Nicaragua. Se buscaba, de un lado, consensuar posicionamientos y criterios conjuntos ante la AACID así como desplegar esfuerzos para analizar el impacto de las restrictivas leyes sobre sus actuaciones y sobre sus socias locales, y buscar alternativas a la situación que se está viviendo en Nicaragua. Es de reconocer que esta estrategia confería, inicialmente, mayor fuerza a las potenciales propuestas y recomendaciones elaboradas ante la AACID. Sin embargo, este grupo no alcanzó a brindar respuestas conjuntas sus objetivos e incluso se advirtió cierto “secretismo” sobre cómo estaban gestionando la crisis con sus co-partes en Nicaragua circunscribiéndose a resolver de manera discrecional sus propias situaciones, evidenciando el límite del trabajo colectivo, colaborativo, transparente y solidario de la CAONGD y su escaso margen de incidencia y eficacia antes tales crisis.

Por otro lado, ASPA inició toda una campaña de incidencia y denuncia de la vulneración de DDHH en Nicaragua y el cierre de organizaciones sociales a través de sus redes sociales y publicaciones; una iniciativa compartida por las Coordinadoras de ONGDs de Andalucía y España que se inicia ya en 2018:

Cuadro 8. Comunicados

Comunicados actuales	Comunicados anteriores
¡Ay Nicaragua, nicaragüita! , Solidaridad de SUR a SUR (28 junio 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - “Las venas abiertas de Nicaragua”, ASPA (5 julio, 2018) - Llamado de la Articulación Feminista de Nicaragua a la

<ul style="list-style-type: none"> - “ASPA y Nicaragua”, Revista Solidaridad de SUR a SUR (3 julio 2021) - Nicaragua: deterioro de la situación política y de derechos humanos en el país, Coordinadora Andaluza de ONGD-CAONGD (17 junio , 2021) - “Solidaridad con la resistencia de la sociedad civil nicaragüense en el tercer aniversario de la crisis política y social”, CAONGD (5 mayo 2021) - Apoyo al Manifiesto ‘Nicaragua: No a la aprobación de la Ley de Regulación de Agentes Extranjeros por amenazar la libertad de asociación’ (25 septiembre 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> - solidaridad internacional feminista, AFN (3 julio, 2018) - “Condenamos la oleada de criminalización de las organizaciones sociales por parte del Gobierno de Nicaragua”, Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo (14 diciembre 2018) - Reiteramos al Gobierno de Nicaragua su obligación de respetar los derechos humanos, CAONGD (6 mayo 2019) - La Coordinadora se solidariza con el pueblo de Nicaragua y exige al Gobierno el cese de la represión y el respeto a los derechos humanos, CAONGD (2 mayo 2018)
---	---

Asimismo, ASPA apoya y difunde por el mismo medio el comunicado de sus socias, CMM y la Articulación Feminista, posicionándose públicamente a su lado en todo momento y denunciando la represión tal y como solicita la Articulación Feminista de Nicaragua:

- [¡Dignidad feminista, no nos callarán!](#), Comunicado CMM. En: Solidaridad de SUR a SUR (2 septiembre 2021)
- [Llamado de la Articulación Feminista de Nicaragua a la solidaridad internacional feminista](#) (3 julio 2018).

Por último, es de destacar la posición de la AACID en este escenario crítico. Desde mediados de los 80, la Junta de Andalucía viene realizando una política de cooperación internacional para el desarrollo con diversos países, aunque su entidad ejecutora y gestora, la AACID, se constituyó en 2006²¹. Estos instrumentos y políticas han ido actualizándose a los nuevos enfoques y marcos normativos, tanto internacionales, nacionales como autonómicos, entre ellos el EBDH y género, evolucionando de manera lógica y natural, aunque los principios rectores de su política siguen plenamente vigentes.

En el artículo 6 de la Ley de Cooperación recoge, entre las disposiciones relativas a la planificación, que la Junta de Andalucía elaborará **programas operativos** los cuales “desarrollarán los objetivos, prioridades y recursos establecidos por el Plan Andaluz para cada país que sea considerado área geográfica prioritaria de la cooperación de la Junta de Andalucía”. Podemos extraer, por tanto, que existe cierto compromiso por llevar a cabo dichos programas operativos para Nicaragua, país considerado prioritario (tanto en el II PACODE 2015-2018, como el vigente).

Cuadro 9. Principios rectores del PACODE

<p><i>Principios rectores (art. 2):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reconocimiento del ser humano como protagonista y destinatario de la política de cooperación internacional para el desarrollo; b) Respeto y defensa de los DDHH y las libertades fundamentales; c) Promoción de un desarrollo humano integral, participativo, sostenible y respetuoso con la protección del medio ambiente; d) Fomento del diálogo, la paz y la convivencia y el respeto cultural; e) Concertación y corresponsabilidad entre las partes en la definición, ejecución y determinación de las actividades de cooperación. <p style="text-align: right;"><i>Ley 14/2003, de 22 de diciembre, de Cooperación Internacional para el Desarrollo de Andalucía. BOJA n.º 251, de 31 de diciembre de 2003. BOE-A-2004-885.</i></p>
--

²¹ Mediante la Ley 2/2006, de 16 de mayo.

En sus planes de cooperación, PACODE, la AACID se alinea plenamente con la Agenda de la Eficacia del Desarrollo, la cual reconoce que la obligación de *fomentar el desarrollo* “recae en los países y estados tanto desarrollados como en desarrollo” (*Exposición de motivos* de la [Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo](#), 2005).

Al mismo tiempo, y respecto al principio de Alineación, la Declaración de París recoge que “(l)os análisis de diagnósticos son una fuente importante y creciente de información para gobiernos y **donantes** sobre el estado de los sistemas nacionales en los países socios” (punto 18), por lo que los países socios y donantes se comprometen a “(i)ntegrar análisis de diagnóstico” en sus estrategias (punto 19).

Tanto España como Nicaragua participaron y son signatarios de estos principios y, consecuentemente, la Junta de Andalucía.

No parece, pues, muy pertinente dejar caer toda la responsabilidad de una crisis similar sobre las organizaciones sociales y ONGs, tanto nicaragüenses como andaluzas, y resulta apropiado recordar las implicaciones de responsabilidad de los y las titulares de responsabilidad ante las vulneraciones de derechos.

Resulta de interés para la presente evaluación recordar, además, el compromiso del estado español, y por ende de las instituciones y actores andaluzes con las organizaciones de la sociedad civil: “*Trabajaremos con las organizaciones de la sociedad civil a fin de generar condiciones más propicias para maximizar sus contribuciones al desarrollo.*” (Programa de Acción de Accra, punto 20 c.).

Además, es de interés recordar que la AACID cuenta con personal desplegado en Nicaragua, además de mantener convenios de colaboración con la AECID y sus Oficinas Técnicas (OTC), por lo que eran conocedores directos del deterioro de la situación y del grave riesgo que afrontan las OSCs en los últimos años y pudieron adoptar una respuesta más preactiva en línea con los compromisos anteriormente mencionados.

En suma, y de manera general, tanto ASPA como la AACID evidenciaron serios límites en sus competencias y prácticas en el abordaje de la crisis y a la hora de ofrecer una adecuada respuesta al CMM y, de forma particular, a las comunidades quienes son los titulares de derechos últimos.

4. La sostenibilidad, participación y viabilidad

La evaluación evidencia cómo en los más de 30 años de trabajo en las comunidades de Matagalpa el CMM ha promovido y fortalecido las capacidades de un tejido social a nivel interno (equipos técnicos interdisciplinarios) y en las comunidades con mujeres, hombres, niñas, niños de los grupos metas que realizan principalmente trabajo voluntario. Una labor apoyada por ONGs como ASPA y donantes como la AACID.

La sostenibilidad social y política se ha sustentado y tienen como base el trabajo, energía, tiempo y compromiso de las personas comunitarias. Mujeres, hombres, jóvenes y la niñez participaron de manera activa en el proyecto: no sólo accedieron a los recursos y servicios brindados, sino que también participaron y aportaron directamente durante todo el ciclo del proyecto. El equipo evaluador valora positivamente la presencia en la comunidad de las mujeres y jóvenes que apoyan los espacios comunitarios (bibliotecas, el programa de radio, la red de botiquines, promoción de salud, y denuncia de la violencia social...).

No obstante, y aunque las actividades promovidas por el proyecto resultan concordantes con las políticas de la cooperación andaluza, los ODS y los propios lineamientos del estado de Nicaragua y se alinearon a las necesidades y dinámicas comunitarias, la situación socio-política ha afectado gravemente a la sostenibilidad de los resultados.

La decisión del gobierno nicaragüense de retirar la personería jurídica de CMM, junto a decenas de entidades más, y la consiguiente reacción de la organización de cerrar el proyecto, plantea serios retos e interrogantes respecto a las comunidades y las/los titulares de derechos, que quedan hoy más desprotegidos.

Este tejido social y estas estructuras encuentran retos importantes para seguir funcionando; aunque el CMM cuenta con fondos propios, sin apoyo corre el riesgo de que sus esfuerzos y los de las comunidades terminen diluyéndose.

Sería conveniente reflexionar desde los titulares de responsabilidades, como ASPA y la AACID, mecanismos más efectivos para cumplir con su deber de protección y salvaguarda de los DDHH, y de los espacios cívicos para que las OSCs locales puedan desarrollar su labor de manera independiente.

La AACID trasladó al equipo evaluador su posición de no “*apoyar a ningún gobierno que viole los derechos humanos*” y que se impulsaría toda una reflexión de las implicaciones de la cooperación en Estados frágiles, como el contexto de Nicaragua u otros escenarios, pero consideran que ese trabajo “*es propio de las organizaciones en los países*”²².

“Somos consciente que ahora más que nunca necesitamos apoyar a organizaciones de la sociedad civil, a los grupos de mujeres... ¿Es cooperación al desarrollo o Ayuda Humanitaria lo que se debe hacer? No queremos dejar a la sociedad civil nicaragüense, pero sin ponerles en riesgo. No queremos que esa sociedad civil se pierda.”

ASPA reconoce la necesidad de realizar un análisis más profundo y que “*una lección aprendida es que en estos contextos de vulneración de DDHH se tendría que apoyar con fondos propios, ya que, si es con fondos de cooperación, la normativa está por encima de los DDHH... Sí se atienden desastres naturales, pero cuando los desastres lo hacen los gobiernos, no se han arbitrado otros mecanismos*”. Una experiencia similar a la que

²² Al hacer referencia a experiencias similares en la región centroamericana, se menciona el golpe de Estado de Honduras cuando las organizaciones decidieron devolver los fondos: “*esto fue decisión de ellas*”.

tuvieron que dar respuesta debido a los límites de los procedimientos y lógica de la cooperación no se ajustaban a la realidad local y la naturaleza de su contraparte, fue con el apoyo al movimiento zapatista en Chiapas-México.

Parece, por tanto, urgente una actualización de instrumentos, y protocolos de los actores de la cooperación en un contexto global de creciente inseguridad, tal como se reconoce por parte de los principales organismos internacionales.

En términos de viabilidad, la cancelación de la personería jurídica al CMM hace inviable cualquier apoyo o acciones porque técnica y financieramente no pueden operar.

En relación a la **sostenibilidad ambiental,** destaca el trabajo que el CMM realizó antes y durante la implementación del proyecto desde acciones de educación, información y cuidado del medio ambiente para el mejoramiento de sus medios de vida y el capital social y económico. En el marco del proyecto se trabajó con mujeres y jóvenes de organizaciones comunitarias promoviendo acciones de educación, información, sensibilización, limpieza y cuidado del ambiente, promoviendo prácticas de adaptación al cambio climático como las cosechas de agua, la agroecología, la protección de semillas criollas con bancos de semillas, entre otros.

5. Conclusiones de la evaluación

A partir de lo expuesto a lo largo de presente ejercicio evaluativo se presentan las siguientes conclusiones:

- Según los resultados encontrados, **el proyecto diseñado** por ASPA y CMM respondió a las necesidades, problemáticas y deseos de los titulares de derechos, es decir de las mujeres, hombres, jóvenes y niñez de las comunidades de intervención quienes tuvieron un rol protagónico en todo el proceso de implementación.
- Destaca la importancia del trabajo de CMM y los aportes locales (tiempos, redes comunitarias, trabajo voluntario, saberes...) que hicieron posible sostener las acciones del proyecto.
- Sin embargo, aunque el proyecto **fue pertinente y coherente** frente a las necesidades de la población y a las políticas de la cooperación andaluza (PACODE), a los ODS y las prioridades de las políticas nacionales tuvo como reto permanente el contexto y la situación vivida en Nicaragua debido a la represión y el hostigamiento del gobierno a las organizaciones de sociedad civil y particularmente a las organizaciones de mujeres.
- **El proceso de implementación** del proyecto estuvo marcado, entre otros factores, por el contexto político, el impacto del covid y los retos en la comunicación y la posición adoptada en el sistema de cooperación y ante la crisis en Nicaragua.
- La carencia de un **análisis de riesgo** robusto y participativo sobre la situación que se está viviendo en Nicaragua y en la región latinoamericana (y otras latitudes) contribuyó a una menor comprensión del conflicto sociopolítico y sus implicaciones. Tanto AACID como ASPA dejaron la responsabilidad de realizar este análisis al CMM a pesar de que la realidad demandaba considerarlo.
- Llama la atención cómo aunque los actores españoles ya contaban con **experiencias parecidas y previas** en relación al cambio de contexto (golpe de estado en Honduras) o el reto de trabajar con actores sin personalidad jurídica (Chiapas), a la fecha no existen mecanismos alternativos que faciliten continuar el trabajo con las organizaciones para no dejar desprotegidos a las/os titulares de derechos.
- **El escenario adverso y la represión gubernamental** que concluye con la aprobación de la Ley de agentes extranjeros colocó al CMM y a las comunidades en una situación de mayor riesgo y vulneración.
- Se adopta una decisión unilateral de CMM, y apoyada por ASPA, de cerrar el proyecto debido al **compromiso de garantizar la seguridad de la población** y al **posicionamiento político del CMM** frente a una ley cuestionada que las colocaba como “agentes extranjeras”. Se trata, pues, de la única opción para las entidades implementadoras tras los yermos esfuerzos de vislumbrar alternativas con la AACID quienes supeditaron la normatividad vigente.
- A pesar de perseguir la seguridad de las comunidades, esta decisión derivó *de facto* en la suspensión del proyecto y, consiguientemente, de los servicios prestados **afectando negativamente a la población** sujeta de derechos: a la niñez, mujeres, hombres y jóvenes, sus familias y comunidades.
- Desde una mirada sistémica, los tres actores analizados, titulares de responsabilidades, se identifican desde su lugar de enunciación con posiciones, intereses, lecturas, emociones, percepciones e impactos diferentes alrededor de lo

que implica el cierre del proyecto, siendo las mujeres y hombres y las **comunidades como titulares de derecho las más perjudicadas.**

- Se evidencia la dificultad del personal de ASPA y CMM en establecer una **mayor claridad y fluidez en el marco de la colaboración y mecanismos de comunicación** en un contexto de estrés y urgencia.
- Existen límites para el personal de la AACID pautados por la normativa la cual prevalece por encima de las necesidades y derechos de las personas a pesar de las declaraciones políticas y programáticas que afirman colocar en el centro a las personas.
- Para el CMM la **evaluación fue algo impuesto y no pertinente.** Desde el CMM se recalca en la incoherencia de esta evaluación que no se basó en los principios de los DDHH ni la lógica feminista, sino que se asentó en una dinámica burocrática y patriarcal, a pesar de que desde ASPA y el equipo evaluador se planteó, desde el inicio, una metodología cuidadosa que consideraba la situación en Nicaragua y en el CMM.
- Este ejercicio evaluativo busca, a petición de ASPA, **identificar pistas para la mejora**, pues como ONGD sigue actuando con otras entidades en Nicaragua y otros países con contextos complejos.
- Se tomaron decisiones complicadas, en un margen temporal muy corto y muy pocos apoyos. Esta experiencia abre algunas preguntas de interés sobre los que sería conveniente reflexionar por parte de cada uno de los actores implicados, dando respuesta desde una mirada feminista, un enfoque de género y de derechos humanos sobre la implementación y puesta en práctica de relaciones de cuidado y la protección desde los actores de la cooperación, incluyendo a ASPA, AACID y CMM, cómo poner en el centro a las mujeres y hombres titulares de derechos en momentos de crisis sociopolítica y de violencia de estado.

6. Recomendaciones

6.1 Respecto al proyecto

Se sugiere a **ASPA** que reflexione sobre su enfoque de gestión para identificar formas de coordinación más eficientes con sus socias. Para ello se recomienda que:

1. revisiten estratégicamente y construyan canales claros de comunicación y dinámicas de colaboración más proactivas con sus socias locales;
2. establezcan sesiones más eficientes para el análisis conjunto con las socias sobre los avances, ajustes y retos de la implantación acompañadas de visitas al terreno;
3. destinen personal expatriado a los territorios cuando afronten contextos complejos;
4. redoblen sus capacidades sobre la gestión de conflictos y las emociones.

Respecto al **CMM**:

- a nivel operativo se les recomienda reflexionar acerca del excesivo peso del trabajo voluntario, puesto que puede correr el riesgo de suponer una carga para aquellas personas y mujeres con situaciones laborales no resueltas;
- que reflexionen y establezcan criterios sobre el significado y la práctica de una cogestión y alianza con ONGDs desde una perspectiva feminista, que parece ir más allá de la implementación de fondos, y se dirija a lograr apoyos y tejer alianzas en un sistema y relaciones que no escapen a las lógicas y espacios de poder.

De manera general,

- se recomienda generalizar el análisis de riesgo y/u oportunidades contextuales para la sociedad civil y los espacios cívicos, junto a los diagnósticos/plan-país, de manera especial por parte de la AACID como parte de su planificación. Este ejercicio debería ser elaborado conjuntamente y compartido por las ONGDs andaluzas y ONGs de los países prioritarios.

6.2 Respecto a la situación que lleva al cierre prematuro del proyecto

El equipo evaluador invita a las 3 entidades titulares de responsabilidad implicadas a reflexionar y extraer lecciones, a pensar más allá de sus tiempos, requisitos y necesidades, para considerar qué acciones futuras van a adoptar para paliar el más que probable incremento de la vulnerabilidad de las comunidades y titulares de derechos tras el cese de actividad del CMM. En ese sentido, **urge identificar oportunidades** para que ASPA, el CMM y AACID sigan colaborando para el bienestar, protección y salvaguardas de las comunidades en Matagalpa estableciendo alianzas y a través de mecanismos más flexibles y situados lo que no significa perder la transparencia en la ejecución de fondos.

- Aunque el **CMM** plantea que ya no existen jurídicamente, sí están presentes desde otras lógicas, y mantienen su compromiso con las comunidades, por lo que se las insta a seguir explorando alternativas y soluciones. En este sentido, la coordinación internacional con otros movimientos sociales y políticos, como ASPA, para fortalecer la presión internacional sobre el gobierno nicaragüense parece ser una opción viable. Ello no es óbice para que mantengan una línea crítica respecto al sistema de cooperación, y que puedan avanzar y tejer espacios autónomos con otras lógicas diferentes de los donantes.
- Asimismo, el compromiso de **ASPA** con el pueblo nicaragüense sigue vigente por lo que resulta de interés considerar cómo puede seguir apoyando y contribuyendo a las

comunidades y a las OSCs y movimiento feminista del país, tanto a nivel de incidencia y denuncia pública como a través de sus recursos y fondos internacionales.

• Debido a las raíces políticas que escapan al ámbito de influencia de las ONGs y OSCs, es preciso que las agencias gubernamentales, tanto **AACID como el conjunto de la cooperación oficial española**, adopten un papel más activo y acorde a sus compromisos. En este sentido, España es signataria de la [Recomendación del CAD sobre entornos cívicos favorables](#)²³, y como tal está comprometida, entre otras, a las siguientes recomendaciones:

- *Respetar, Proteger y Promover el Espacio Cívico*, para lo cual deben entablar, si fuera preciso, un diálogo con los gobiernos de los países socios en defensa de la sociedad civil inclusiva e independiente, así como coordinarse entre donantes y organismos internacionales, regionales y nacionales, para supervisar las restricciones y fomentar acciones proactivas y preventivas sólidas y coherentes.
- Se recomienda también a los donantes *apoyar y comprometerse con la sociedad civil*, para lo cual se sugiere establecer, conjuntamente con las OSCs, estrategias y aumentar la disponibilidad y accesibilidad de apoyo directo, flexible y predecible, trabajando para fortalecer a los actores sociales.

Aspectos todos ellos que han fallado en el caso presente, a pesar de que otras ONGDs españolas, europeas y estadounidenses hayan sido expulsadas del país²⁴ y decenas de organizaciones nicaragüenses hayan perdido su personería jurídica²⁵ y que una acción colectiva a nivel global resulta precisa al trascender al presente proyecto y al CMM.

Es por todo ello que se sugiere a la AACID:

1. repensar sus rígidos marcos, protocolos y límites dicotómicos basados en una lógica racional planificadora que divide falazmente lo “técnico” de lo “político”;
2. liderar y/o abrir espacios de diálogo con los actores de la cooperación andaluza para repensar sus normas en contextos de estados fallidos e/o inseguridad, y resolver cómo ir más allá de los pronunciamientos y la burocracia. La aplicación del [Triple Nexus Humanitario](#)²⁶ contribuiría a abordajes más integrales;
3. buscar alternativas conjuntas con la sociedad civil, particularmente con las ONGs y organizaciones nicaragüenses con el fin de establecer estrategias conjuntas para continuar apoyando al tejido social y al personal de las OSC, entre ellas el CMM, aún sin tener la personería jurídica. Esto implica abrir un diálogo con otras agencias autonómicas del Estado Español que sí lograron abrir posibilidades para las OSCs nicaragüenses y aprender de sus respuestas.

Por último, la interpelación que hace el CMM también convoca al **equipo evaluador** en tanto las mujeres del CMM entrevistadas cuestionaron permanentemente la pertinencia de realizar una evaluación en un momento de duelo. Ante este llamado, nos preguntamos cómo gestionar una evaluación considerada como impuesta y cómo contribuir a prácticas de evaluación que trasciendan la lógica reduccionista, y aplicar metodologías y procesos que pongan en el centro a las personas, los cuidados mutuos y los afectos sin pérdida de rigurosidad y “objetividad” durante el proceso evaluativo, en un complicado contexto.

²³ Instrumento normativo de la OCDE de obligado cumplimiento.

²⁴ “[Sigue la represión en Nicaragua: suspenden seis ONG de Europa y Estados Unidos](#)”, SEMANA, 9 noviembre 2021.

²⁵ [Congreso de Nicaragua cancela personería de 15 ONG's más](#), en Voz de América, 26 agosto 2021

²⁶ Recomendación del CAD adoptada el 22/02/2019 de la cual España es signataria.

7. Acciones emprendidas para la difusión de la evaluación

Una vez sistematizada toda la información recopilada, el equipo evaluador remitirá un borrador tanto a ASPA como al CMM para la recogida de aportes y validación de contenidos y evidencias.

Tras recabar dichas contribuciones se procederá a elaborar el informe final incorporando aquellos comentarios y aportes que contribuyan a clarificar o mejorar el documento, y reenviar el informe final de la evaluación a ASPA y al CMM.

A la finalización de la asistencia y tras entrega de informe, el CEIM procederá a realizar una devolución que estará dirigida tanto al personal técnico, voluntario y Junta Directiva de ASPA como, si las circunstancias lo posibilitan, al equipo del CMM involucrado que se realizaría vía online.

8. Bibliografía

- Civicus (2017): “[Cuestionada y bajo presión: estado de situación del entorno habilitante para la sociedad civil en 22 países](#)”.
- Ligero Andrés (2011) *Dos Métodos de Evaluación: Criterios y Teoría del Programas*. Madrid.
- Rossi, P. ; Freeman H.(1989). *Evaluation: a systematic approach*. Beverly Hills : Sage, 4 ed., c1989.
- Weiss, C.H. (1972b). *Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness*. Englewood Cliffs, N. J:Prentice-Hall.

9. Anexos

Anexo 1. Matriz de variables

Criterio evaluativo	Elementos del criterio	Preguntas	Actores a consultar	Técnica de captura
Pertinencia	<p>Verifica la adecuación de los objetivos del proyecto guardan relación con las cuestiones de género.</p> <p>Tiene presente el contexto, los problemas y necesidades de mujeres y hombres, niñez, juventud, adolescencia.</p> <p>Valora la calidad en la identificación y diseño del Proyecto (lógica del proceso de planificación, coherencia del diseño).</p> <p>Verifica la coherencia en relación con las estrategias y prioridades internacionales, nacionales y locales.</p> <p>Valora si el proyecto incorporó las prioridades horizontales de la equidad de género, protección del medio ambiente y su gestión sostenible, fomento de la diversidad cultural. Así como el componente generacional</p>	<p>¿Fueron los objetivos de la intervención pertinentes a las necesidades y prioridades nacionales identificadas?</p> <p>¿Responde la intervención en cada uno de sus resultados a las líneas de actuación de las políticas locales, y se enmarcan dentro del Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo (PACODE)? ¿Están alineadas con las prioridades de la AACID generándose sinergias significativas?</p> <p>¿Se identificaron las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?</p> <p>¿cambiaron las prioridades de los beneficiarios/as desde la definición de la intervención hasta la fecha?</p> <p>¿Qué provocó esos cambios y cómo se ajustaron? ¿se consideró las necesidades de la población beneficiaria, particularmente de mujeres, hombres, jóvenes y niñez?</p> <p>¿Los riesgos identificados en la concepción del proyecto se revelaron pertinentes?</p> <p>¿Se confirmaron? ¿Cómo fueron abordados?</p>	Documentos Equipo técnico	Revisión bibliográfica y entrevista
Coherencia	<p>Valora la adecuada correspondencia entre los objetivos, problemas, resultados, actividades</p> <p>¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?</p> <p>¿Las actividades desarrolladas permitieron dar cuenta de los indicadores del resultado respectivo?</p> <p>¿Los tipos de actividades desarrolladas fueron las necesarias y adecuadas para alcanzar los resultados del proyecto?</p>	<p>¿Fueron los objetivos de la intervención pertinentes a las necesidades y prioridades nacionales identificadas?</p> <p>¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?</p> <p>¿Se han definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?</p> <p>¿Las actividades desarrolladas permitieron dar cuenta de los indicadores del resultado respectivo?</p> <p>¿Los tipos de actividades desarrolladas fueron las necesarias y adecuadas para alcanzar los resultados del proyecto?</p> <p>¿Las estrategias y metodologías utilizadas han sido adecuadas según el género, la edad y la pertinencia cultural?</p>	Documentos Equipo técnico	
Eficiencia	<p>Grado de cumplimiento del objetivo específico y los resultados destacando los factores que afectan al logro de los mismos.</p> <p>Valoración de si los resultados vinculados a la igualdad de género han sido logrados a un coste razonable y de si los beneficios tienen un coste equitativo y han sido asignados equitativamente.</p> <p>Identificar si ha habido un estricto apego a los presupuestos establecidos inicialmente en el documento y en caso de cambios definir los motivos.</p> <p>Análisis del nivel de cumplimiento de las acciones planificadas.</p> <p>Logro de la planificación y presupuesto conforme al marco inicial de intervención.</p> <p>Conocer en qué medida la colaboración institucional y los</p>	<p>El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.</p> <p>¿En qué medida la propuesta de estrategia de género del Proyecto se vincula a la gestión del mismo?</p> <p>¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional de las organizaciones de las organizaciones implementadoras y las socias de grupos de mujeres y organizaciones mixtas para la continuidad de los procesos iniciados, respecto a la aplicación del enfoque de género?</p>	Documentos Equipo técnico	

	mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención Apropiación y fortalecimiento institucional			
Viabilidad	Se valorará las acciones que el proyecto estableció para garantizar una viabilidad posterior a lo largo de la ejecución, tanto técnica como financieramente, así como la probabilidad de que los beneficios alcanzados del Proyecto continúen una vez haya concluido la financiación externa, especialmente en lo relacionado con aspectos socio-culturales, equidad de género, metodología apropiada, aspectos medioambientales, capacidad institucional y de gestión y apoyo a políticas públicas.	¿El proyecto es sostenible técnica y financieramente? ¿Se observan tendencias para que se mantengan los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa? ¿Se previeron acciones de autogestión y de captación de recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades? ¿Se está actuando sobre la desigualdad de género con modificaciones de actitudes y conductas observables? ¿Las distintas actuaciones contribuyen a la cohesión social? o ¿Ha mejorado la posición de las mujeres como resultado del proyecto? ¿Los hombres están aceptando el cambio de roles? ¿Serán sostenibles los cambios?	Documentos Equipo técnico Población meta	
Resultados/producto s/efectos	Análisis de los efectos positivos y negativos de la intervención en sus zonas de influencia, estableciendo las causas que han contribuido a dichos resultados. Según este criterio: Se considerará el impacto que hayan podido tener otros proyectos en la zona. Se valorarán aquellos efectos del proyecto en la mejora de la calidad de vida del entorno. Se evaluará en qué medida los resultados, fortalezas y debilidades planteados en el proyecto se han materializado.	¿Se observan otros resultados (productos/efectos) positivos inicialmente no previstos? o ¿Se puede cuantificar una mejora en la calidad de vida de las mujeres y hombres participantes en el proyecto? o ¿Se observan efectos negativos inicialmente no previstos? ¿Se han alcanzado los resultados previstos conforme a los indicadores planteados? o ¿Las actividades y resultados se orientan a la consecución de los objetivos específicos? ¿Se han producido resultados complementarios que ayudan al logro de los objetivos? ¿Ha conseguido el proyecto promover mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?, ¿Se han encontrado obstáculos para integrar a las mujeres en el proyecto? ¿Fueron identificados en la fase de diseño y ejecución del proyecto?	Documentos Equipo técnico Población meta	
Sostenibilidad social y participación		¿Se ha adecuado el diseño y ejecución de las acciones a la garantía de sus derechos? o ¿Se han adecuado las acciones del Proyecto y la dinámica de intervención a las prácticas habituales de los grupos meta (horarios, desplazamientos, etc.)? ¿Ha encontrado dificultades la población participante para acceder a las actividades de la intervención? El acceso y control de recursos, ¿ha sido equitativo para hombres y para mujeres? ¿Las mujeres, hombres, niñas/os, adolescentes y jóvenes han sido receptoras/es activos de la asistencia, materiales y servicios, con participación en su suministro? ¿Las mujeres y los hombres participantes han sido estimulados/as para organizarse con el fin de atender sus propias necesidades, planificar soluciones para sus problemas y asumir responsabilidades en los procesos de desarrollo?	Documentos Equipo técnico Población meta	
Sostenibilidad ambiental	El proyecto busca fortalecer relaciones armónicas entre el ser humano y la naturaleza de manera sustentable.	¿El proyecto contribuyó a generar conciencia a mujeres y hombres sobre el cuidado del medio ambiente? ¿De qué manera aportó a los medios de vida de manera sustentable?	Documentos Equipo técnico Población meta	
Generacional/género / pertinencia cultural y DDHH	Se transversaliza en los criterios anteriores			

Anexo 2. Matriz de planificación

Objetivo general (OG):		<i>Reducir las relaciones de desigualdad en el ámbito de la participación social, relaciones intrafamiliares, y salud sexual y reproductiva en la zona rural de Matagalpa</i>		
Objetivo específico (OE):		Indicadores		Grado de consecución
Disminuir las brechas de género formando, sensibilizando y movilizándolo a mujeres, jóvenes y niñas para la construcción y promoción de relaciones de género más equitativas.		OE I1: Al finalizar el proyecto ha aumentado en un 217.46% las personas que han participado en acciones educativas, informativas, de atención y movilización para promoción de equidad de género.		81%
		OE I1: Al finalizar el proyecto se habrá triplicado el número de personas formadas que desarrollaran acciones de promoción de la igualdad de género (serán activistas)		75%
Resultados esperados				
R1:	Creación y funcionamiento de bibliotecas comunitarias que dinamicen proyectos creativos, de exploración de la identidad, promoción de la participación y corresponsabilidad social y relaciones de género más equitativas respetando la diversidad.	R1.I1	R1.I1 Al finalizar el 2º año tendremos 16 bibliotecas funcionando, con libros, juegos y otros materiales didácticos que promuevan la igualdad de género, atendiendo a un 136.45% más de personas, mayoritariamente niñas	100% 58%
		R1.I2	R1.I2 Al finalizar el proyecto aumentan el hábito a la lectura según criterios establecidos un 20%	100%
		R1.I3	R1.I3 Al finalizar el 2º año hemos aumentado un 136.36% las personas formadas en metodologías creativas, jóvenes y niñas en proyectos educativos, creativos con contenidos transformadores de las relaciones de género que a su vez sensibilizan en su entorno	83%
R2:	Fortalecimiento de espacios de acompañamiento y autoapoyo que luchen contra las distintas formas de violencia de género, propiciando las denuncias, exigiendo la paternidad responsable, potenciando la autoestima y seguridad de la víctima.	R2.I1	R2.I1 Al finalizar el 2º año aumentan en 1,202 .68% el nº de mujeres y niñas acompañadas por el CMM que salen de las distintas formas de violencia, cambiando comportamientos sexistas, estableciendo relaciones de respeto y aumentando su autoestima.	83.8%
		R2.I2	R2.I2 Acompañamiento de mujeres que denuncian jurídicamente, con objeto de evitar la retirada de las denuncias acabando el proceso.	74%
		R2.I3	R2. I3 Implementar acciones de denuncias públicas de los distintos modos de violencia de género (intrafamiliar, laboral, agresiones sexuales..) Muro de la vergüenza etc	270%
R3:	Mujeres y jóvenes se informan y toman decisiones autónomas sobre su salud integral y especialmente salud sexual y reproductiva	R3.I1	R3.I1 Al final del 2º año, la Red de salud comunitaria habrá atendido a la población con información basada en derechos, no discriminatoria y con medicina basada en la evidencia sobre temas de salud sexual y reproductiva desde una óptica integral.	129%
		R3.I2	R3.I2 Incrementar el número de promotoras formadas de la red de salud comunitaria en un 50%	116%
		R3.I3	R3. I3 Al finalizar el proyecto, hay un aumento del 221. 83% de personas atendidas y protegidas, las mujeres y jóvenes incrementan el cuidado de su salud con exámenes de PAP, uso de MAC y prevención de ITS	65%
R4:	Población sensibilizada y movilizadora contra la discriminación de género, visibilizando las historias y situaciones de las mujeres,	R4.I1	Al final del proyecto se habrán realizado 2 investigaciones cualitativas, sobre condicionantes de la salud con perspectiva de género, utilizando técnicas participativas; entrevistas semiestructuradas sobre una población de 2000 mujeres	100%

	niñez, LGTIBQ a través de investigaciones y medios innovadores	R.4.1.2	Se elaboraran documentos (informes, folletos, videos..) que recopilen los resultados de las investigaciones anteriores, sirviendo de herramientas de sensibilización y de construcción de nuevas identidades. Se distribuirán 15.000 copias	100%
		R.4.1.3	Creación de foros comunitarios (programas de radio, grupos de teatro, grupos autoapoyo) donde la población formada generara acciones de sensibilización entre iguales en equidad de genero	82.5%
		R.4.1.4	Al final del proyecto, se habrán realizado movilizaciones ciudadanas en defensa de los derechos de las mujeres, niñez, LGTIBQ, de la tierra con la participación la población	75 % 65.75%
R5:	Mayor igualdad de oportunidades garantizado el acceso a educación superior y formación en oficios/ roles no tradicionales.	R.5.1.1	Al finalizar el 2º año hemos aumentado en un 100% el n° de jóvenes en estudios superiores Mujeres con título en oficio no tradicional	90%

Anexo 3. Ejecución presupuestaria

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (Según Presupuesto Validado)												
Conceptos de Gasto	Contribución exterior efectiva				Contribuciones locales							
	AACID		Subtotal 1		Contraparte			COSTE TOTAL				
	Validado (1)	Ejecutado	% de ejecución	% de ejecución	Validado (1)	Ejecutado	Validado (1)	Ejecutado	% de ejecución	Validado (1)	Ejecutado	% de ejecución
Costes directos												
A.I.1. Identificación y formulación												
A.I.2. Evaluación externa	7000,00	7000,00	100,00%	100,00%						7.000,00	7.000,00	100,00%
A.I.3. Auditoría externa	1800,00	1800,00	100,00%	100,00%						1.800,00	1.800,00	100,00%
A.I.4. Otros servicios técnicos y profesionales	40810,00	27.186,67	66,62%	66,62%						40.810,00	27.186,67	66,62%
A.I.5. Arrendamientos												
A.I.6. Materiales y suministros	33420,00	23.132,18	69,22%	69,22%						33.420,00	23.132,18	69,22%
A.I.7. Gastos de funcionamiento	5328,00	1.620,77	30,42%	30,42%						5.328,00	1.620,77	30,42%
A.I.8. Viajes, alojamientos y dietas	74800,00	35.606,18	47,60%	47,60%	12000	8.446,26	12000	8.446,26	70,39%	86.800,00	44.052,44	50,75%
A.I.9. Personal												
A.I.9.a) Personal Local	82550,00	52.815,23	63,98%	63,98%	5520	3.510,80	5520	3.510,80	63,60%	88.070,00	56.326,03	63,96%
A.I.9.b) Personal expatriado												
A.I.9.c) Personal en sede	14976,00	14983,72	100,05%	100,05%						14.976,00	14.983,72	100,05%
A.I.10. Voluntariado												
A.I.11. Actividades de testimonio, para proyectos y programas de acción humanitaria												
A.I.12. Actividades de sensibilización vinculadas a la intervención de cooperación internacional para el desarrollo	3200,00	3200	100,00%	100,00%						3.200,00	3.200,00	100,00%
A.I.13. Gastos bancarios	200,00	221,14	110,57%	110,57%						200,00	221,14	110,57%
A.I.14. Fondo rotativo												
A.II.1. Adquisición de terrenos y/o inmuebles												
A.II.2. Obras de infraestructuras, construcción y/o reformas de inmuebles												
A.II.3. Equipos y materiales inventariables	8400,00	3.370,74	40,13%	40,13%						8.400,00	3.370,74	40,13%
B.I. Costes indirectos	27196,00	27196,24	100,00%	100,00%						27.196,00	27.196,24	100,00%
TOTAL GASTOS	299.680,00	198.132,86	66,11%	66,11%	17.520,00	11.957,06	17520	11957,063	68,25%	317.200,00	210.089,92	66,23%
Fondos para proyecto en terreno	243008,00											
Fondos enviados	140000,00											
Disponible NO ENVIADO A TERRENO	103008,00											
Intereses bancarios generados en ARQUIA cuenta del proyecto	58,22											
Viaje seguimiento pendiente de realizar	2500											
Comisiones cargadas en ARQUIA cuenta del proyecto	-325											
DEVOLUCION a AACID	105241,22											

Anexo 4. Resumen de nivel de lectura de niñez lectora, 2020.

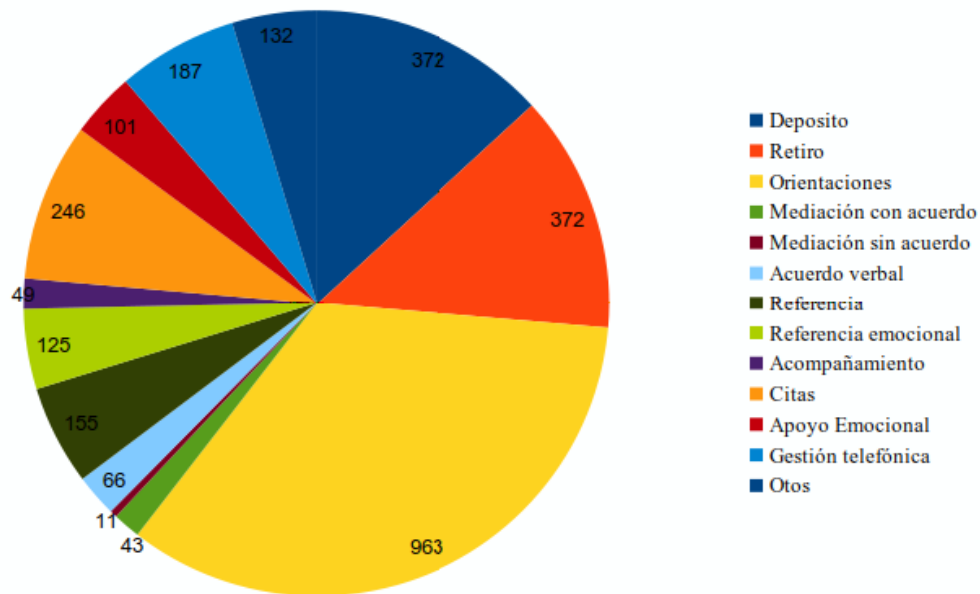
Comunidad	Edad	Sexo	Grado/año	Modalidad	Año de inicio	Nivel de lectura 2020
Amistad	7	H	2g	Primaria	2016	2da
Amistad	12	H	4g	Primaria	2012	1era
Amistad	9	H	3g	Primaria	2016	1er-2da
Amistad	8	M	3g	Primaria	2013	2da-era
Amistad	8	H	3g	Primaria	2020	3era
Amistad	9	M	3g	Primaria	2020	2da
Amistad	6	H	3n	Primaria	2020	2da
Amistad	11	H	4g	Primaria	2020	1er-3era
Amistad	10	H	4g	Primaria	2020	2da--3era
Guineo	13	M	1a	Secundaria	2014	2da
Guineo	11	M	4g	Primaria	2018	2da
Guineo	11	H	6g	Primaria	2012	3era
Guineo	9	M	4g	Primaria	2017	2da
Guineo	9	M	3g	Primaria	2017	1era
Guineo	11	M	5g	Primaria	2018	3era
Guineo	14	M	6g	Primaria	2016	1era
Guineo	10	H	4g	Primaria	2019	3era
Guineo	9	H	3g	Primaria	2017	2da
Guineo	9	H	4g	Primaria	2020	1era
Guineo	9	H	3g	Primaria	2020	1era
Nuestra Tierra	11	M	6g	Primaria	2017	2da
Nuestra Tierra	9	H	2g	Primaria	2019	1era
Nuestra Tierra	12	H	3g	Primaria	2018	1era-2da
Nuestra Tierra	8	M	4g	Primaria	2018	2da
Nuestra Tierra	11	H	6g	Primaria	2014	2da
Nuestra Tierra	9	H	3g	Primaria	2017	2da
Nuestra Tierra	11	H	4g	Primaria	2018	2da
Nuestra Tierra	9	H	1g	Primaria	2020	1era
Nuestra Tierra	9	M	3g	Primaria	2020	1era

Nuestra Tierra	s.i.	M	s.i	Primaria	2020	1era
Nuestra Tierra	8	M	3g	Primaria	2020	2da
Nuestra Tierra	s.i.	M	s.i	Primaria	2020	3era
Nuestra Tierra	10	M	5g	Primaria	2020	2da
Nuestra Tierra	10	H	3g	Primaria	2020	1era
Nuestra Tierra	10	H	1g	Primaria	2020	1era
Nuestra Tierra	7	H	2g	Primaria	2020	1era
Nuestra Tierra	10	H	3g	Primaria	2020	1era
Ojo de Agua	9	H	4g	Primaria	2016	2da
Ojo de Agua	7	M	1g	Primaria	2018	2da-3era
Ojo de Agua	9	M	4g	Primaria	2018	2da
Ojo de Agua	7	M	2g	Primaria	2016	2da
Ocote	8	M	3g	Primaria	2017	2da
Ocote	7	M	1g	Primaria	2019	2da
Ocote	6	M	1g	Primaria	2019	2da
Ocote	10	M	5g	Primaria	2020	2da
Ocote	12	M	6g	Primaria	2020	2da
Ocote	6	M	3n	preescolar	2020	2da
Pancasán	10	H	s.i	Primaria	2014	1era
Pancasán	12	M	2g	Primaria	2014	1era
Pancasán	6	M	s.i.	s.i.	2020	1era
Pancasán	10	M	s.i.	s.i.	2020	1era
Pancasán	8	H	s.i.	s.i.	2020	1era
Pancasán	8	M	s.i.	s.i.	2020	1era
Pancasán	10	M	s.i.	s.i.	2020	1era
Pancasán	11	M	s.i.	s.i.	2020	1era
Pancasán	11	M	s.i.	s.i.	2020	1era
Pancasán	9	M	s.i.	s.i.	2020	1era
Pancasán	9	M	s.i.	s.i.	2020	1era
Pancasán	6	M	s.i.	s.i.	2020	1era
Zarzal	8	M	3g	Primaria	2017	1era, 2da-3era
Zarzal	7	H	2g	Primaria	2018	2da

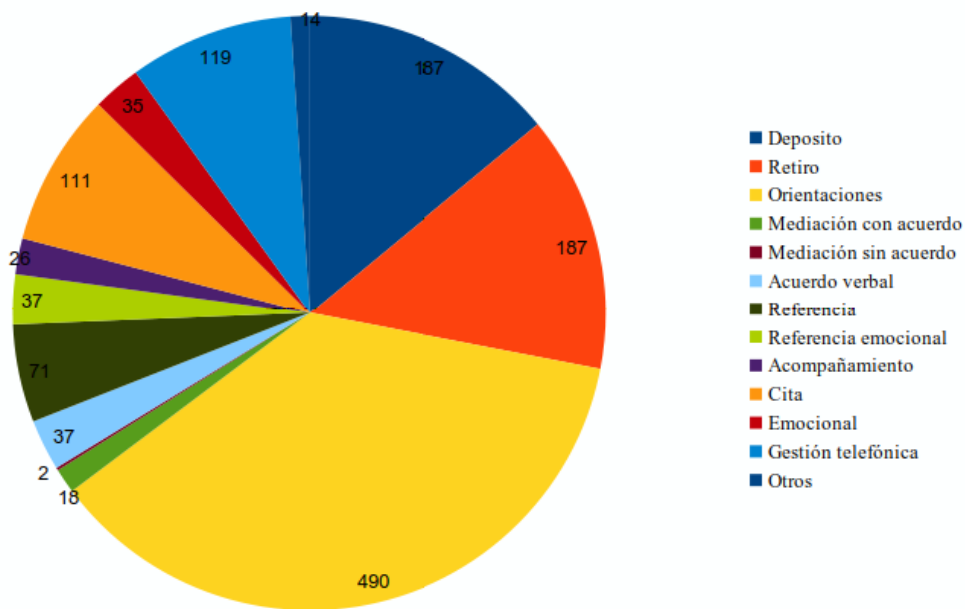
Zarzal	14	H	3a	Secundaria	2015	3era
Zarzal	6	H	1g	Primaria	2016	2da-3era
Zarzal	11	M	5g	Primaria	2016	2da
Zarzal	11	H	5g	Primaria	2014	2da
Zarzal	8	H	2g	Primaria	2016	1era, 2da-3era
Zarzal	10	M	5g	Primaria	2016	2da-3era
Zarzal	10	H	3g	Primaria	2016	1era
Zarzal	7	H	1g	Primaria	2019	1era
Zarzal	9	H	3g	Primaria	2020	3era

Anexo 5. Acompañamientos jurídicos

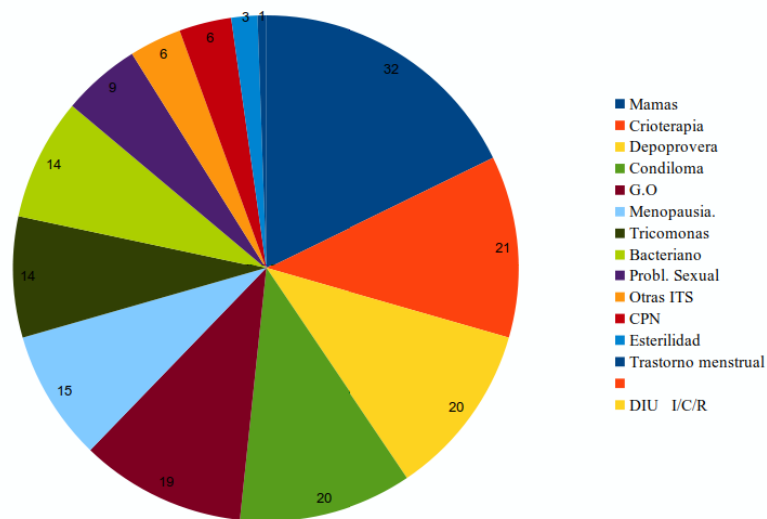
Año 2020



Año 2019



Anexo 6. Atención SSRR en locales CMM



2º semestre 2019

Total 2020

