

1 Introducción

El presente informe es el resultado del proceso de evaluación del funcionamiento, impacto y perspectivas de las intervenciones de SOYNICA en 20 barrios de Managua. El objetivo general de la consultoría fue “Medir el impacto de la intervención de SOYNICA con el acompañamiento profesional y apoyo financiero de Pan para el Mundo, Alemania, en las familias beneficiarias, en 20 barrios de Managua”.

Específicamente se busca:

- Evaluar la percepción de las y los habitantes de los barrios sobre la calidad de las capacitaciones que ofrecen en el marco de las intervenciones de la institución
- Determinar en qué medida los padres de familias han internalizado y valorado la importancia de la educación temprana en sus hija/os
- Determinar en qué medida las y los beneficiaria/os del proyecto han modificado sus hábitos de alimentación.

Metodológicamente, la evaluación se realizó mediante: a) grupos focales con los Comités de Madres de familias del barrio; b) grupos focales con las educadoras, y finalmente c) una encuesta a familias con hija/os activa/os y no activa/os en los Centros preescolares.

Los resultados de la evaluación se presentan en el mismo orden presentado anteriormente: primero, se presentan los resultados de los grupos focales con los Comités de madres. En estos se abordaron aspectos generales y específicos sobre el trabajo de SOYNICA y el impacto de éste en los barrios: forma de intervenir, la valoración

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

institucional que las familias beneficiarias tienen sobre el trabajo realizado por la Institución.

En segundo lugar, se presentan los resultados de los grupos focales con las educadoras, aquí se abordan tres aspectos fundamentales: impacto a nivel personal, impacto a nivel comunitario y las perspectivas de la gente, los barrios y el proyecto en el futuro.

En tercer lugar, se presentan los resultados de las encuestas, con la cual se evaluó diferentes aspectos claves para explicar la situación actual y las perspectivas de futuro del trabajo realizado y de los logros: valoraciones de las familias sobre el funcionamiento de los preescolares, calidad de la educación y de sus educadoras, aspectos sobre la organización institucional, valoraciones sobre cambios en los hábitos de consumo de las familias vinculadas al proyecto, así como las perspectivas de los Centros preescolares o el proyecto en general.

2 Desde lo que hace SOYNICA y como lo hace

Los contenidos de trabajo en cada uno de los barrios se han ido moldeando en dependencia del grado de organización local, del interés mostrado por las familias participantes en cada barrio, del grado de madurez de la experiencia en cada barrio.

En general los ejes de trabajo que impulsa SOYNICA en los barrios están:

1. Preescolares comunitarios: reciben materiales de apoyo para que las educadoras que son las que promueven la educación y el aprendizaje de nuevos hábitos a las y los niñas y niños en salud, higiene, consumo de alimentos sanos y la convivencia desde la socialización. La educación en la nutrición se complementa con los alimentos derivados de la soya y extracto foliar que les dan a las y los niña/os en una merienda. A las educadoras SOYNICA les da un aporte mensual de C\$ 240 córdobas.
2. Educación nutricional a madres y niña/os: control de la nutrición de las y los niña/os y las madres. De las cuales incluyen una serie de acciones: peso y talla a las y los niña/os, exámenes de hemoglobina, y la aplicación del extracto foliar para mejorar la salud a la familia, entre otras. Las encargadas de esto son las consejeras de la Red AHORA que llevan el seguimiento con hojas de control, visitas a las madres, entre otras. Las consejeras trabajan de forma voluntaria.

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

3. Atención al Desarrollo Temprano-ADT: es un componente nuevo del programa de SOYNICA, el cual consiste en apoyar a las madres embarazadas en sus controles y alimentación sana; implica además una atención a las y los niña/os de 0 a 3 años, que supone el cuidado de las necesidades de las y los niña/os visto en su entorno biológico, psicológico y social. Es una modalidad ambulatoria. Esta actividad la realizan las promotoras comunitarias, mujeres líderes de la comunidad y reciben una ayuda económica de parte de SOYNICA.

4. Capacitaciones y talleres de oficios: en todos los barrios se impulsan capacitaciones a las responsables de los equipos de trabajo para que posteriormente las multipliquen con las familias. Entre las capacitaciones que se destacan están: autoestima, salud sexual y reproductiva, resolución de conflictos, violencia intrafamiliar, la Ley de Defensa del Consumidor, psicología y los talleres de preparación de alimentos derivados de la soya y otros oficios como corte y confección y belleza. Sin embargo, se pudo constatar que no en todos los barrios han recibido el mismo número y tipo de capacitaciones debido a la falta de gestión de los equipos en solicitarlas y en la poca asistencia en talleres anteriores. Las capacitaciones también las brindan otras instituciones con quien SOYNICA establece relaciones de trabajo: Liga de Defensa del Consumidor de Nicaragua (LIDECONIC), Programa de Atención Integral de la Niñez de Nicaragua del ministerio de MIFAMILIA (PAININ), Ministerio de Salud (MINSAL), entre otras. El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes - MECD ayuda también con una ayuda trimestral de C\$ 580 córdobas a las educadoras de los Centros preescolares.

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

5. Huertos hidropónicos: este fue una estrategia de subsistencia que SOYNICA impulsó en los barrios para que las familias obtuvieran las verduras para el comedor infantil y sus hogares. Sin embargo, no funcionó en la mayoría de los casos por la falta de interés en el mantenimiento y manejo de los huertos. Actualmente, son muy pocos los barrios que mantienen el huerto hidropónico.

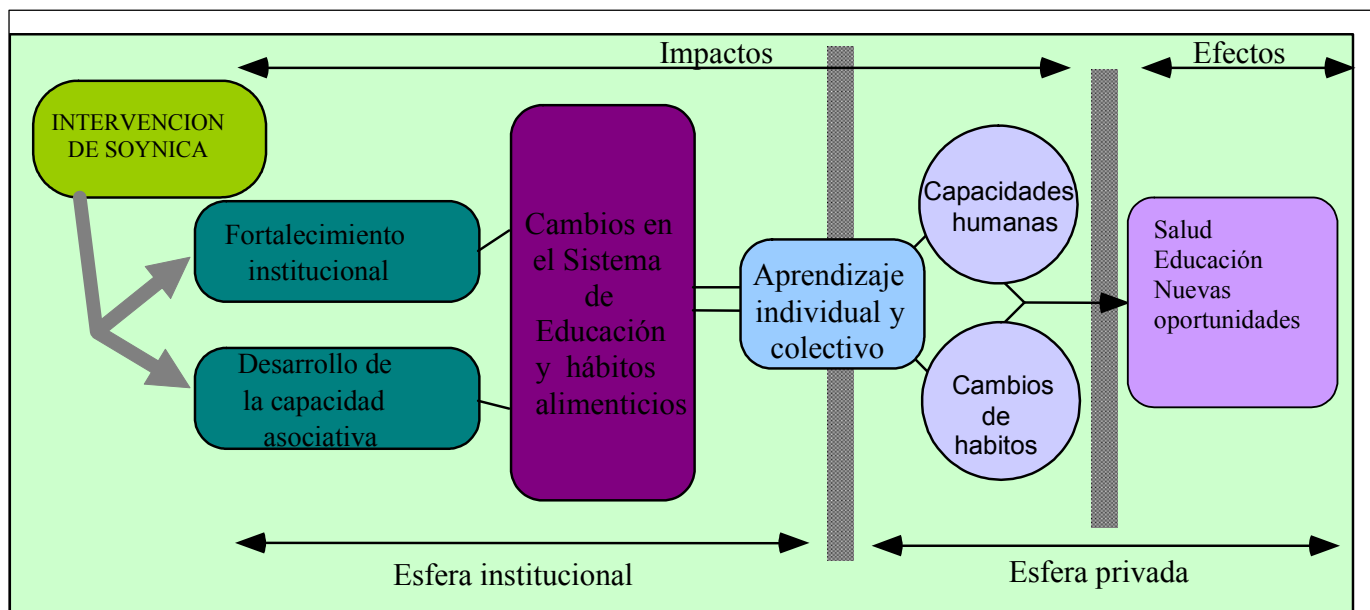
Para cada uno de estos ejes existen el personal encargado de desarrollar el trabajo y del que le dan seguimiento las asesoras de SOYNICA a través de un acompañamiento en las comunidades y se hace planificando las actividades a diario, mensual y trimestral, dependiendo del tipo de acciones.

A continuación se ilustra aproximadamente el esquema de la relación institucional en los barrios:



Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

Sobre la base del esquema institucional y los objetivos de la institución, definimos la siguiente matriz que ilustra las relaciones institución-actores y los impactos y efectos esperados en la esfera institucional y privada



3 Logros obtenidos según los padres de familias presentes en los grupos focales

Entre estos beneficios están los siguientes indicadores:

1. Ha aportado a la construcción, mejoramiento y mantenimiento de Centros comunitarios.
2. Ha brindado apoyo técnico metodológico en la educación preescolar.
3. Ha reducido la desnutrición de las y los niña/os notablemente, al punto de tener el control permanente de las y los nueva/os niña/os que puedan tener el problema de desnutrición, a través del indicador peso para talla.
4. Ha incrementado el nivel de salud de las mujeres embarazadas y niña/os de 0 a 3 años, así como a las niñas y niños de los preescolares de 3 a 6 años de edad.
5. Ha logrado la promoción de la organización y consolidación de estructuras organizativas en los barrios que hace un engranaje importante del trabajo de SOYNICA.
 - ❖ Comités de Madres
 - ❖ Educadoras
 - ❖ Red AHORA
6. Ha incentivado y promovido las capacidades locales dando oportunidad de trabajo a personal de equipos locales: promotoras, educadoras, trabajadoras de SOYNICA han salido de las líderes de los barrios.

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

7. Ha impactado en las condiciones de las mujeres por medio de los talleres, pues según ellas han logrado un grado de conciencia de su situación de mujer en el hogar y los valores y capacidades que tienen para trabajar por el desarrollo personal y de la comunidad.
8. En el caso de las mujeres embarazadas han logrado que éstas se inserten al mundo de la alimentación sana y el cuidado de sus niñas y niños desde esa óptica; con el consumo de alimentos balanceados y nutritivos, entre éstos: el extracto foliar y la soya. Además de la compra de productos de soya, que éstas realizan y el seguimiento que reciben de parte de las consejeras del barrio.
9. La promoción y el estímulo que reciben el personal de los equipos en los barrios son para ellas positivos pues en años anteriores el trabajo era voluntario completamente, ahora reciben un aporte económico que les ayuda a sufragar ciertos gastos básicos personales o del hogar.
10. Entre los ahorros que han tenido las familias en estos años de trabajo en el preescolar, están: reducción de gastos en matrícula, mensualidad, materiales didácticos, en uniformes y otros. Y el apoyo de las madres se destacan en la preparación de alimentos, aportar con insumos alimenticios, (frutas, verduras, otros), la limpieza el mantenimiento y cuidado de los Centros preescolares.
11. Ha logrado concienciar a la comunidad y a muchas familias de la importancia de la educación preescolar para las y los niña/os, así como la alimentación sana de las y los niña/os con

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

productos nutritivos como la soya y sus derivados y el extracto foliar.

12. El nivel de participación y capacidad de gestión en los Comités de Madres en general se da en buena medida en todos los barrios. Sin embargo, sigue siendo un reto para incrementar el nivel de apoyo económico de las familias y la participación de las mismas a las actividades promovidas para que pueda darse un verdadero sostenimiento de los Centros preescolares.

13. El mayor impacto destacado por todos los grupos focales, es el referente a la salud de las y los niña/os y el ahorro en gastos de medicinas y del preescolar que pudieron haber tenido si no tuviesen el apoyo de SOYNICA.

“Esto ha impactado grandemente en la familia ya que muchas han realizado cambios en su alimentación poniendo en práctica todo lo recibido a través de las capacitaciones, además de que han mejorado su salud, hay menor cantidad de niña/os desnutrida/os, los padres de familias se integran cada vez más al trabajo con sus hija/os. Han conocido como combinar alimentos sin gastar mucho dinero”.(Sra. Migdala García. Barrio Villa Cuba).

4. Problemática / dificultades encontradas según grupo focal de madres de familia

1. En general no todas las familias dan el aporte o cuota establecida para gastos del preescolar. El porcentaje varía entre el 30 y el 45% de las familias que dan el aporte, y el monto oscila entre C\$ 5 y 20 córdobas, según lo que se establece en cada barrio. Esto muestra que la autogestión y sostenimiento de los Centros preescolares por los Comités de Madres está a más largo plazo.
2. El autosostenimiento es una premisa importante, que las familias no logran asumir en su totalidad, pues en general dependen del aporte de SOYNICA, del MECD y de otros organismos. Sin embargo, se percibió en algunos barrios, buena capacidad para buscar apoyo con otros organismos, en el caso que SOYNICA retira la ayuda a cada uno de los barrios.
3. Se percibe que existe cierta independencia del organismo en la gestión de ayuda con otras instituciones. No obstante, aún siguen o seguirán dependiendo de la cooperación externa, principalmente, y no de las capacidades locales. La capacidad de autosostenimiento local, en la mayoría de los barrios seguirá siendo un reto de mediano y largo plazo.
4. La poca participación de las familias beneficiarias sigue siendo un punto débil en la gestión de base del proyecto, fundamentalmente en los preescolares, lo que ha dado lugar a

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

una gestión centralizada en las educadoras en muchos de los casos.

5. En algunos barrios existen problemas de administración y manejo del Centro Educativo por la falta de responsabilidad de los Comités de Madres, o conflictos de intereses entre las personas de los equipos, lo que ha ocasionado en algunos casos la baja participación de las demás familias y la disminución de la cantidad de niña/os en los Centros educativos.
6. Los niveles de avance y mejoras en los Centros preescolares depende mucho del nivel de organización y gestión de los equipos de los barrios, en muchos casos los barrios ya estaban organizados en Comités locales, por ejemplo, los "CDS". En varios casos el trabajo inició con esta base organizativa, lo que ha ayudado a SOYNICA a consolidar la organización y el trabajo con estos equipos.
7. Se percibió una demanda de mayor colaboración a SOYNICA para aumentar la cantidad de ayuda que les dan a las educadoras, en muchos casos, se mencionó que no les alcanza para sufragar los gastos en la familia.
8. La valoración institucional fue en todos los grupos muy positiva. Se reconoce que sin la ayuda de SOYNICA, la gente en los barrios estaría en peores condiciones que las actuales. Por otra parte, las participantes opinan que es una obligación gubernamental y del Estado el llevar estas acciones a los

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

barrios, lo que implicaría el cumplimiento de políticas sociales que demandan su aplicación en las poblaciones más pobres a las que en su mayoría asiste SOYNICA. Sin embargo, esta es también una debilidad del proyecto, ya que la labor de la Institución se ha centrado en la acción directa y en menor medida en la incidencia a nivel de las instituciones nacionales que deberían jugar un rol al respecto.

5. Resultados del taller con las educadoras

A petición de SOYNICA, se realizó un grupo focal con educadoras de los barrios en donde trabaja la Institución. Se contó con la presencia de 12 barrios de los 20 que contemplaba la evaluación. Se abordaron tres aspectos principales, referente al impacto de las intervenciones de SOYNICA: Impacto a nivel personal; Impacto a nivel comunitario y las perspectivas de la gente, los barrios y el proyecto en el futuro. A continuación se presentan los principales hallazgos encontrados.

5.1 Impacto a nivel personal

Muchas de las educadoras presentes, han adquirido los conocimientos y ejercitado la profesión de educar con las acciones de SOYNICA. Existe un profundo reconocimiento del éxito personal alcanzado y agradecen por ello a la Institución y su personal. Se destacan logros en cuatro aspectos fundamentales:

- ⇒ Liderazgo
- ⇒ Autoestima
- ⇒ Nuevos conocimientos y socialización de los mismos
- ⇒ Sensibilización social para con su barrio

A nivel de los barrios, las educadoras se consideran y muchas de ellas son reconocidas como líderes en la educación infantil y temas relacionados a la nutrición. El ser reconocidas como la "profe" por las familias es algo que les da prestigio y así gozan del respeto de las y los demás.

Los conocimientos adquiridos en talleres de capacitación, y en el contacto permanente con el personal de SOYNICA, no solo les ha

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

permitido ser educadoras de las y los niña/os del barrio, son también portadoras de conocimientos sobre la salud, nutrición, lo cual les ha permitido conocer la problemática de salud y nutrición en su barrio y sensibilizarse al respecto.

Opiniones más relevantes de las educadoras en el taller

- Hoy somos mejores madres
- Tenemos mucho conocimiento sobre la nutrición y salud preventiva
- Ha crecido la autoestima de cada una de nosotras, porque nos sentimos útil a la comunidad
- Hemos aprendido a relacionarnos con las demás personas del barrio (mejores relaciones humanas)
- Hemos aprendido socializarnos con el resto de la comunidad y principalmente con las y los niña/os
- Hemos aprendido a reconocernos a nosotras mismas, somos personas útiles a la sociedad, colaboramos con las demás personas del barrio y eso nos hace sentirnos bien
- Recibimos de parte del personal de SOYNICA calor humano y el poder transmitírselo a otra/os necesitada/os
- Nunca nos imaginamos ser maestras y vincularnos con la comunidad
- Nos ha impactado darnos cuenta que en nuestro barrio hubieran tanta/os niña/os desnutrida/os
- Hemos aprendido como hablar con las personas para levantar el autoestima

5.2 Impacto comunitario

A nivel comunitario, los esfuerzos del proyecto estaban orientados a brindar oportunidades de enseñanza a niña/os con edades entre 3-6

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

años, provenientes de las familias pobres de los barrios, transmitir conocimientos para una alimentación nutricional y salud preventiva; sensibilizar a la población sobre la importancia de la educación temprana de las y los niña/os, el control y monitoreo del adecuado crecimiento y nutrición de sus hija/os, fomentar el uso de alimentos sanos y nutritivos, la promoción de lactancia materna y la organización comunitaria.

Los aspectos más relevantes mencionados por las beneficiarias sobre el impacto a nivel de los barrios se mencionan los siguientes:

- La comunidad ha aprendido a valorizar nuevos alimentos, tales que la soya, y el extracto foliar
- En los barrios hay más interés por mandar a las y los hija/os al preescolar
- Las familias conocen la función de la soya y del extracto foliar
- Hay mayor conciencia de la importancia de limpieza a nivel del hogar y del barrio
- La intervención de SOYNICA apoyó para que el Ministerio de Educación abriera nuevos Centros de Educación en algunos barrios
- SOYNICA ha levantado el autoestima de la mujer
- SOYNICA promueve la organización de las mujeres
- Los cambios de hábitos de consumo son procesos de largo plazo, el impacto es mayor en niña/os que han estado los tres años en el Centro preescolar
- En el proyecto de Atención al Desarrollo Temprano-ADT hay más posibilidades de incidir en los cambios de hábitos porque el contacto es más directo con las madres y la familia

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

- La organización de las consejeras promueve la lactancia materna

5.3 Perspectivas

No existe una estrategia clara de cómo hacer que el proyecto continúe en la misma dimensión y manteniendo los mismos niveles de calidad y eficacia lograda. La mayoría de las y los participantes han mencionado que SOYNICA es un bastión muy importante para la sostenibilidad de los logros alcanzados.

La sostenibilidad del proyecto a largo plazo, es función de: a) el grado de institucionalización alcanzado, b) el nivel de organización y participación de la comunidad, y c) el factor económico – financiero. Si bien en algunos de los barrios, se han logrado avances importantes en las tres dimensiones mencionadas anteriormente, también existen otros en los cuales existen más debilidades que fortalezas en las mismas tres dimensiones (son débiles organizativamente, poca participación, un bajo nivel de institucionalidad y baja cobertura financiera con fondos locales).

Los costos de operación de un preescolar oscilan entre los C\$ 3,200 y 7,000 córdobas por mes, según el número de niña/os, el número de educadoras. Estos costos cubren la ayuda económica de las educadoras, los costos de agua, luz y la compra de alimentos para las y los niña/os. El aporte de las familias cubre entre el 22 al 45%, el resto es cubierto con apoyo de las instituciones.

- La ayuda del MECD es insignificante
- Las familias no colaborarán más de lo que ya hacen
- Las estrategias de rifas y actividades de recaudar fondos no puede ser la fuente de sostenibilidad

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

- Villa Cuba piensa que se caerá el proyecto si no consiguen apoyo externo
- De gratis no trabajaría nadie, necesitan el apoyo económico para poder hacerlo
- El preescolar se puede convertir en un centro público (caso de Grenada), esto haría que se pierdan algunos factores importantes, tales que la nutrición, entre otros
- El preescolar Pablo Ubeda se puede sostener porque las familias apoyan bastante en la alimentación de las y los niña/os.
- Buscarán apoyo de otras instituciones
- Tienen que hacer esfuerzos por mayor participación de las familias para poder sostener los preescolares

Existen diferentes opciones para mantener los proyectos en los barrios, entre otros los siguientes:

Institucionalización de las reglas del juego

⇒ Definir las reglas del juego entre la Administración - gestión de los preescolares y el rol educador. Actualmente, en la mayoría de los preescolares, las educadoras juegan ambas funciones. Es un modelo similar a un centro privado, las educadoras son el centro de decisión; administran, dirigen y además son las que enseñan. La organización local (familias), juegan un rol pasivo, aportan la cuota y participan en reuniones, pero no asumen el liderazgo, ni la administración y/o gestión de los Centros educativos.

⇒ El sistema actual, funciona bien en algunos Centros, sin embargo, existe el riesgo de convertirse en un esquema viciado, que atente contra la calidad e integridad de la educación en los Centros

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

educativos. ¿Quién elige a las educadoras? ¿Quién vela por la calidad de la educación? ¿Quién decide retirar a una educadora cuando esta no está funcionando adecuadamente? Son estas las interrogantes que hay que plantearse para un futuro, en donde ya la institución creadora de los Centros ya no esté presente y que de alguna manera ha incidido en el funcionamiento y el rumbo de cada barrio.

⇒ En este sentido hay grandes decisiones que tomar antes de salir de cada uno de los barrios, decisiones tales que: ¿En manos de quien quedan los preescolares y el patrimonio generado a partir de los años de intervención de la Institución o de las Instituciones que han apoyado el desarrollo en estos barrios? Hay que considerar que no existe un modelo único, más bien hay que analizar cada situación y tomar las decisiones más adecuadas.

Opciones a nivel financiero

Financieramente las acciones del proyecto han dependido del apoyo externo a los barrios (SOYNICA, El MECD, otras fuentes). Es natural que las educadoras, así como las familias no tengan claro una estrategia de fondeo que sustituya a las fuentes tradicionales, después de muchos años de ayuda externa, la cual no se acompañó suficientemente con iniciativas de autosostenimiento local. Si bien se definió una contribución económica de las familias, para cubrir parte de los estipendios de las educadoras y en otros casos aporte en alimentación y trabajo de parte de las familias del barrio, en el mejor de los casos esta contribución cubre el 45% de los costos totales y menos del 20% en el peor.

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

Las posibilidades de mejorar esta sostenibilidad financiera dependerán de:

- ⇒ Definir que el aporte económico sea obligatorio para todas las familias y con montos fijos
- ⇒ En algunos centros incrementar la cuota
- ⇒ Disminuir la estructura de costos actuales
- ⇒ Buscar otras fuentes de financiamiento

A nivel organizativo

El desarrollo organizativo alcanzado en los 20 barrios evaluados es muy desigual, mientras en algunos existe una sólida organización de base, con un fuerte liderazgo de los Comités de Madres e involucramiento de la comunidad en su conjunto, en otros la organización es casi inexistente, un bajo nivel de participación y el liderazgo descansa en el equipo de educadoras o en una de las educadoras.

El nivel de organización alcanzado, depende de: a) los antecedentes de las y los pobladores del barrio (la existencia de liderazgo de algunas familias); b) la existencia de iniciativas más allá de los Centros preescolares y el problema nutricional (por ejemplo, barrios donde hay otros proyectos de desarrollo de gran impacto local logran movilizar a la población); c) la inexistencia de conflictos internos entre familias y educadoras.

La experiencia muestra que el éxito, al menos de la funcionalidad de los preescolares no depende de una gran organización local, ni del involucramiento directo de las familias. Existen varios casos, en donde toda la gestión, administración descansa en las educadoras, ellas han asumido el liderazgo de los preescolares (son ellas las garantes). ¿Cuál es el incentivo para que esto ocurra? es una de las cosas que hay que

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan
para el Mundo, en 20 barrios de Managua

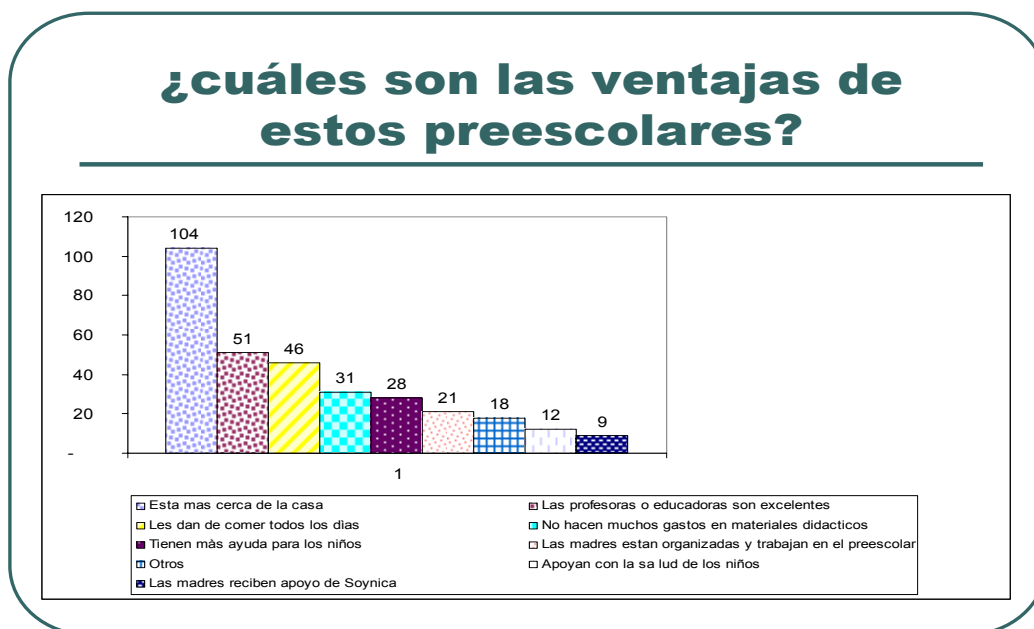
despejar, puede ser el factor económico, es su fuente de empleo, para muchas de ellas no existía antes de la existencia del proyecto. Si esto funciona y permite ofertar una educación alternativa en los barrios, en términos de accesibilidad y calidad, pues el proyecto es un éxito, esto es mejor a que el proyecto termine con la salida de SOYNICA.

6. Resultados de evaluación a partir de las 141 encuestas

6.1 Valoración de las familias sobre los preescolares comunitarios

Uno de los aspectos abordados en la evaluación fue la capacidad de atracción y/o retención de las y los niña/os matriculada/os en el Centro educativo. Al respecto, se preguntó sobre las ventajas de los Preescolares Comunitarios respecto a otros Centros cercanos o los Centros públicos existentes en los mismos barrios. Las razones más importantes por tener a las y los niña/os en los Preescolares Comunitarios fueron: la cercanía a las casas (104), la calidad de las educadoras (51), el Preescolar brinda alimentación a las y los niña/os (46), y no gastan mucho (31), las y los niña/os tienen muchas ayudas (28). Ver grafica-1

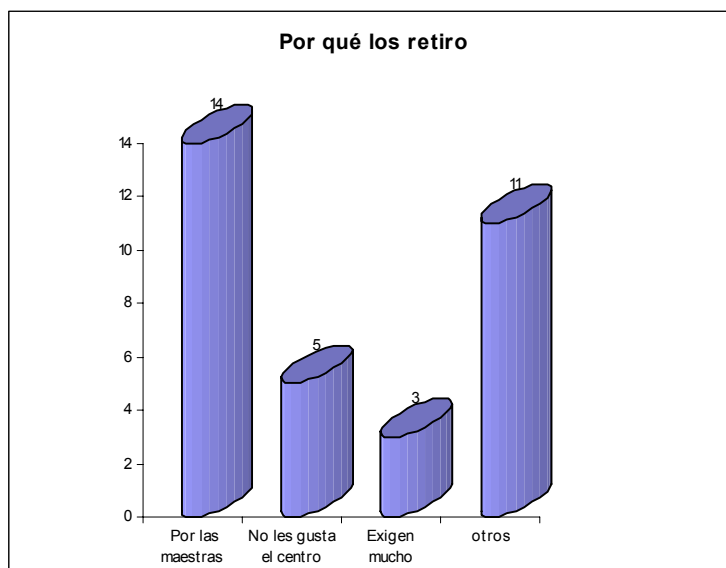
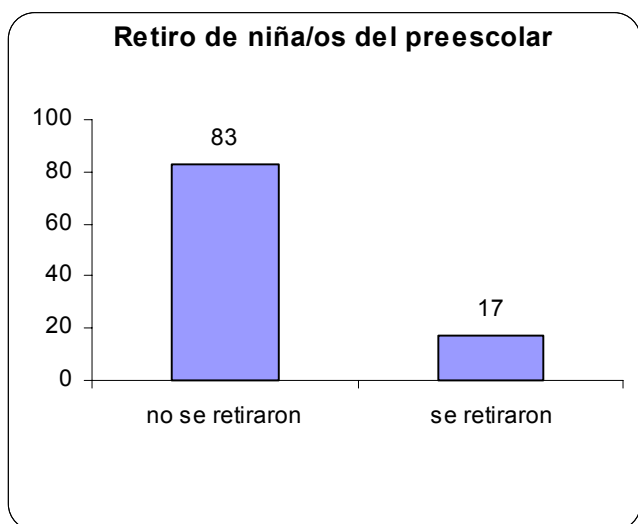
GRAFICA. 1



Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

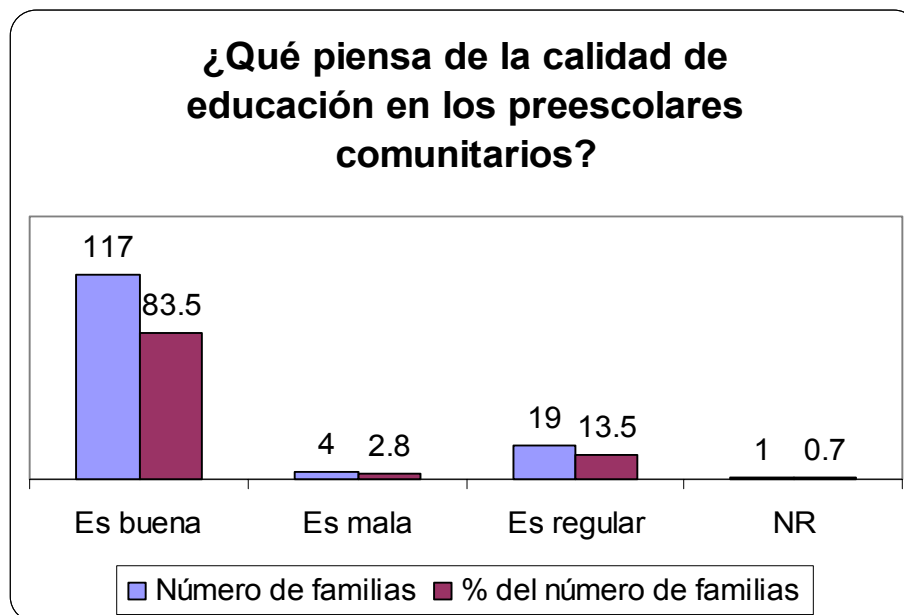
La capacidad de retención de las y los niña/os en los Preescolares resultó muy buena (83% de la matrícula), el 17% que fue matriculado se retiró. Las principales causas de retiro fueron: por las educadoras 14 casos (42% de los retiros), 5 casos (15%) se retiran por las condiciones de la infraestructura de los Centros preescolares comunitarios y el 33% se retiran por causas múltiples, por ejemplo, por ser nuevos ingresos y no se adaptan, por problemas de enfermedades o porque las familias se cambian de domicilio.

Grafica.2



En términos de la calidad de la educación de los Centros preescolares, el balance es muy positivo, el 83% de las y los 141 entrevistada/os (117 casos) opina que los Centros preescolares tienen una buena calidad de enseñanza, muy pocos opinaron de forma negativa y un 14% piensa que es regular.

Grafica.3



La percepción de 123 encuestada/os que opinaron respecto a la calidad de la educación se fundamenta en: un 59% consideran que la educación es buena porque sus hija/os adquieren nuevos conocimientos; 23% dijo que sus hija/os aprenden a convivir, socializar y desarrollan habilidades y el 12% dice que los Centros preescolares son buenos porque dan alimentación a las y los niña/os.

Cuadro.1 ¿Por qué considera que la educación es buena?

Adquieren conocimientos	Aprenden a convivir y desarrollar habilidades	Alimentación	Los cuidan bien	Otros
72	28	15	6	2
59 %	23 %	12 %	5 %	1 %

6.2 El cambio en los hábitos de consumo de la población

SOYNICA es conocida por su labor de promoción al cambio de hábitos de consumo de alimentos sanos y nutritivos, para ello, ha

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

promocionado por muchos años el consumo de la soya y más recientemente el consumo del extracto foliar. Para evaluar este aspecto se aplicaron dos preguntas claves: la primera buscaba indagar el nivel de consumo de estos dos productos (soya y extracto foliar) en la población objetivo, y por otro lado, se preguntó de forma amplia sobre una dieta de consumo de la familia, la cual incluye alimentos chatarra, los alimentos básicos de la dieta de las familias nicaragüenses, el consumo de frutas y verduras, el consumo de leche y gaseosas, entre otras.

Cuando se preguntó sobre el consumo de la soya y/u otro alimento nutritivo similar promovido por el proyecto, 73 casos (52% de las y los 141 encuestada/os) respondió de forma afirmativa y 68 casos (48% de las y los 141 encuestada/os) dijo que no los consumen.

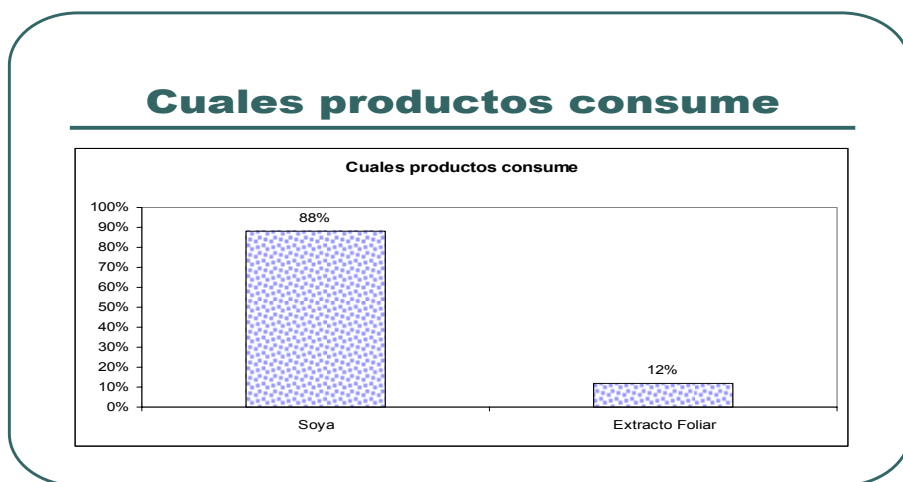
Gráfico.4



La soya resultó ser el producto que más consumen, el 88% de los que responden que consumen alguno de los dos productos mencionados, dijo consumir soya y solamente el 12% dijo consumir extracto foliar. El consumo del extracto foliar en el hogar, es extremadamente bajo. Algunos de las madres mencionan que sus hija/os lo consumen en el preescolar. Sin embargo, su uso no es todavía una práctica cotidiana dentro de la familia.

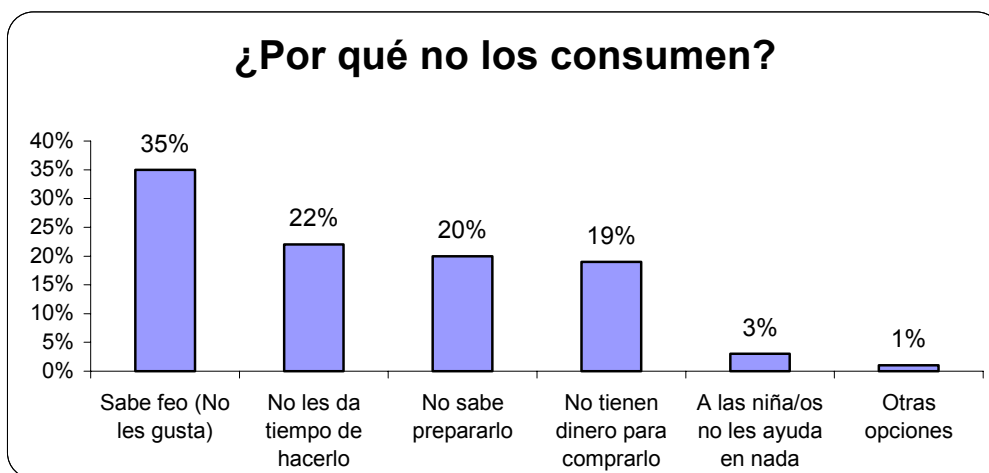
Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

Gráfico.5



Las razones por la cual la gente no consume estos productos son los siguientes: el sabor de los productos (35% de las y los encuestada/os), no les da tiempo de prepararlo (22%), el 20% dice que no saben prepararlo, y un 3% piensan que no les ayuda en nada. Ver gráfico. 6

Gráfico.6



Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

Cuadro.2 Tipo de productos de consumo familiar, según la estructura de la familia

Tipo de producto	Niños /as	Adultos	Toda la familia	Otros	Total
Granos básicos			100.0%		100.0%
Carnes	0.4%	0.8%	98.9%		100.0%
Lácteos	25.0%	1.6%	73.4%		100.0%
Bebidas chatarras	21.1%	11.2%	67.8%		100.0%
Comidas chatarras	83.3%	8.2%	8.5%		100.0%
Vicios		97.7%	2.3%		100.0%
Pan	36.9%	0.5%	62.5%		100.0%
Frutas y hortalizas	7.4%	1.8%	90.7%	0.2%	100.0%
Dulces	87.6%	4.3%	7.5%	0.5%	100.0%
Pastas	1.9%		98.1%		100.0%
Embutidos		2.0%	98.0%		100.0%
Huevos	1.6%	1.6%	96.9%		100.0%
Total	27.5%	7.2%	65.1%	0.1%	100.0%

6.3 Evaluación sobre problemas de salud y nutrición

El número de hogares que han tenido algún problema de nutrición de sus hija/os resultó ser bastante alto (42% de las y los encuestada/os). El problema fundamental es el bajo peso durante el crecimiento y desarrollo de la niña y del niño (17% de los hogares han reportado este tipo de problema), en segundo lugar está la anemia (12%) y el bajo peso al nacer (11%)

Gráfico. 7

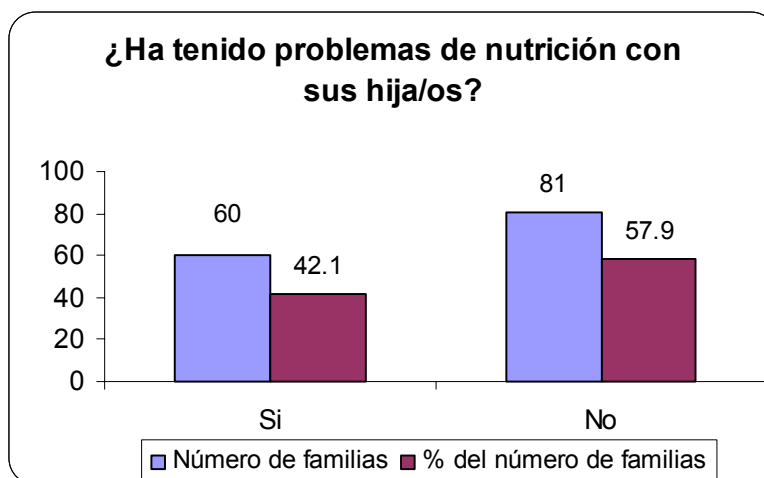
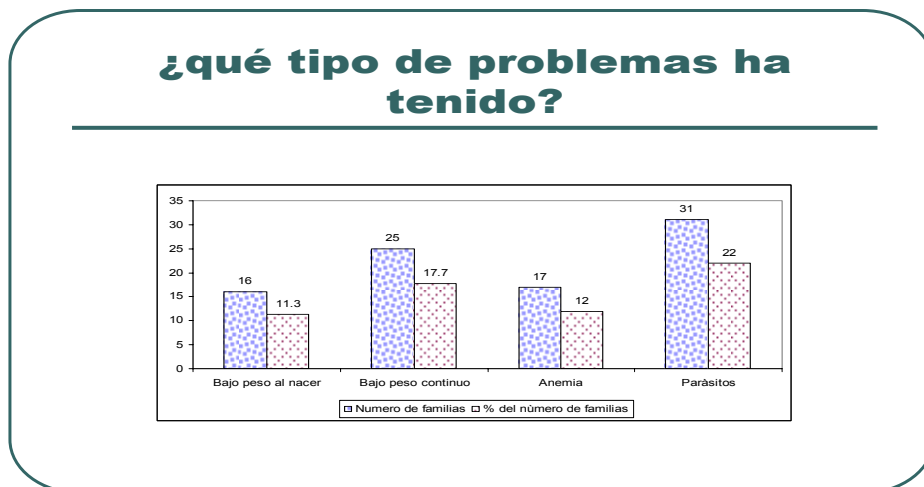


Gráfico. 8



6.4 Problemas organizativos en los preescolares

Menos de un 30% de las y los entrevistada/os conoce de la existencia de problemas organizativos en los Centros preescolares y estos los vinculan con las educadoras (22%), conflictos entre ellas, conflictos entre estas y las madres. El 13.5% de las y los entrevistada/os dicen que el problema tiene que ver con las familias, poca participación en las actividades de los Centros educativos y del proyecto en general, no les interesan los preescolares, otros; un porcentaje menor (7.8%) relaciona el problema organizativo alrededor de los Comités de Madres de familias, aspectos tales que la falta de organización y participación de estos o conflictos entre los Comités y las educadoras.

Gráfico. 9

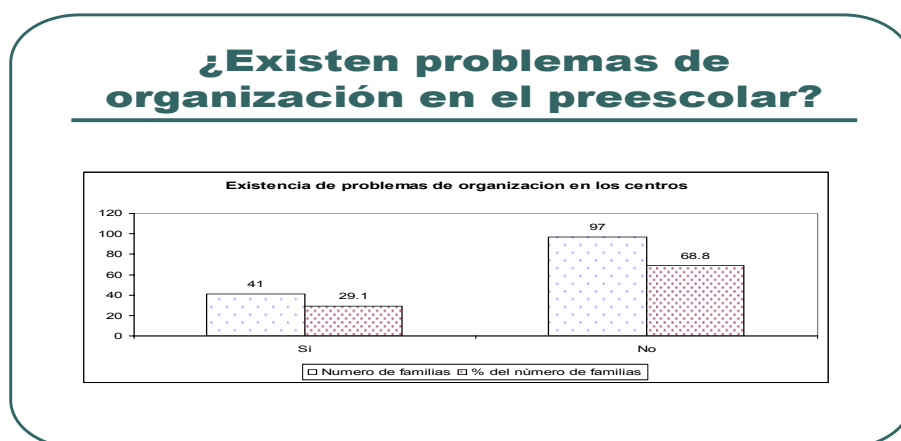


Gráfico. 10

¿Donde se ubican los problemas?

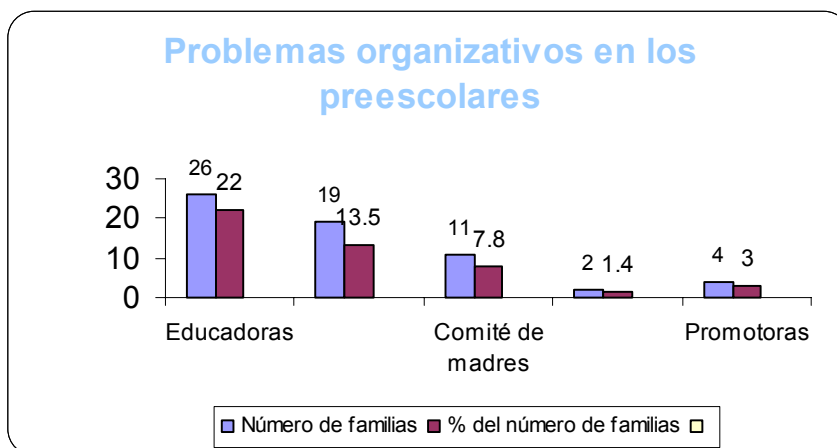
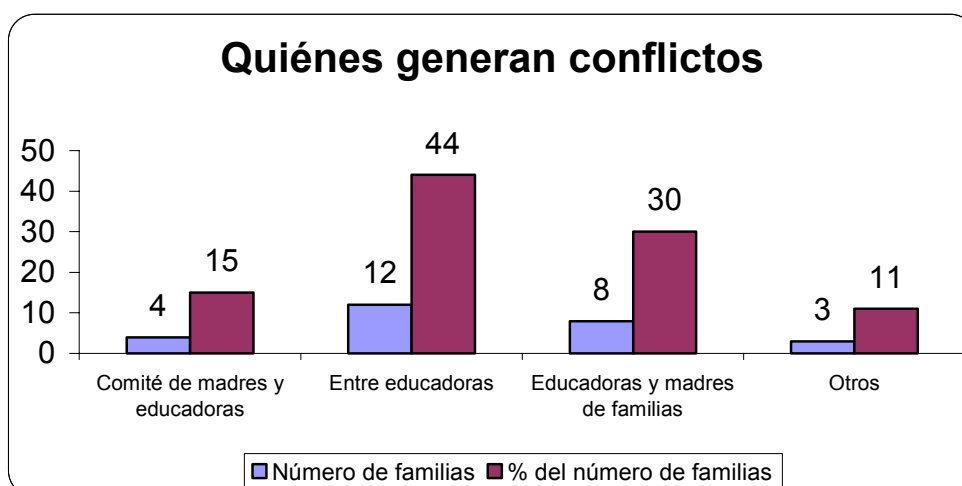


Gráfico. 11



6.5 Contribución económica de los Centros preescolares a la economía familiar

Se intentó de cuantificar la contribución económica directa de los Centros preescolares en aquellos aspectos relacionados al acceso a la educación (materiales didácticos y el pago por mensualidad); se intentó por dos vías: primero, midiendo la contribución que cada familia hace al Centro preescolar y segundo, estimando lo que se ahorran si tuvieran que pagar matrícula y comprar material didáctico.

Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

En promedio las familias dan una contribución al Centro preescolar de C\$ 11.13 córdobas mensuales. En teoría, las cuotas establecidas, son más altas entre C\$ 20-25 córdobas, sin embargo, un porcentaje significativo de las familias no hacen su contribución voluntaria lo que baja el nivel promedio de contribución.

Cuando preguntamos cuánto se ahorran de matrícula o cuánto pagarían si sus hija/os estuvieran en otro Centro preescolar, los datos oscilan entre C\$ 82.8 y C\$ 95.65 córdobas, el primer valor es la diferencia entre lo que pagarían y lo que dan actualmente al Centro preescolar. Lo más importante no es el valor estimado o declarado, si no el valor que tiene el Centro preescolar para muchas familias pobres de estos barrios, muchas de ellas no podrían pagar la suma de 95 córdobas mensuales para tener acceso a otros Centros preescolares. (Cuadro-3)

Cuadro.3 Estimación de gastos de una madre de familia con un/a hijo/a en un Centro preescolar diferente al comunitario

Categoría de gastos	Número de casos	Promedio	Desviación
¿Cuánto ahorra en matrícula?	75	82.8	65.18
Materiales didácticos	69	108.77	84.01
¿Cuánto es su aporte mensual al Centro preescolar?	141	11.13	21.76
¿Cuánto pagarían si estuvieran sus hija/os en Preescolares privados?	108	95.65	96.67

Otro factor no menos importante, que debe ser considerado, pero que no hemos intentado cuantificar en esta evaluación es la alimentación proporcionada a las y los niña/os en el preescolar. En el caso de Nicaragua, una causa importante de ausentismo escolar es la

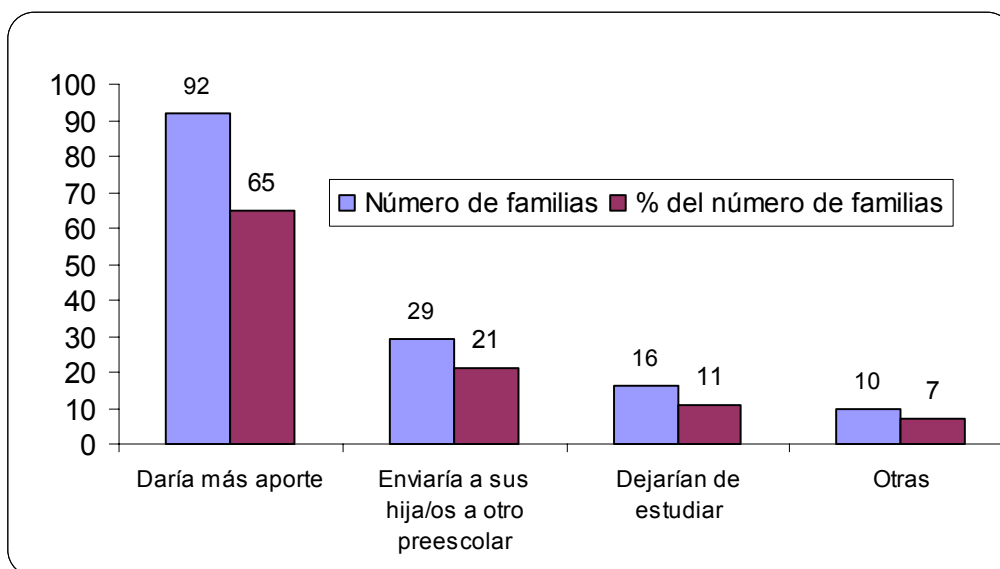
dificultad de las familias de garantizar la alimentación básica diaria de sus hija/os.

6.6 Perspectivas de sostenibilidad de los Centros preescolares

Finalmente, se evaluó las perspectivas de sostenibilidad a largo plazo de este importante proyecto, las siguientes preguntas: ¿Si faltara la ayuda al Centro preescolar comunitario de parte de las instituciones que lo apoyan que haría usted? Si las instituciones no continúan apoyando, ¿Cómo se podría mantener el preescolar? Las respuestas de las y los entrevistada/os se reflejan en los gráficos 12 y 13.

El 65% de las familias entrevistadas estarían dispuestas a dar más aportes, un 21% en cambio buscarían otra alternativa (probablemente el Centro preescolar público) y el 11% menciona que retiraría sus hija/os del Centro preescolar.

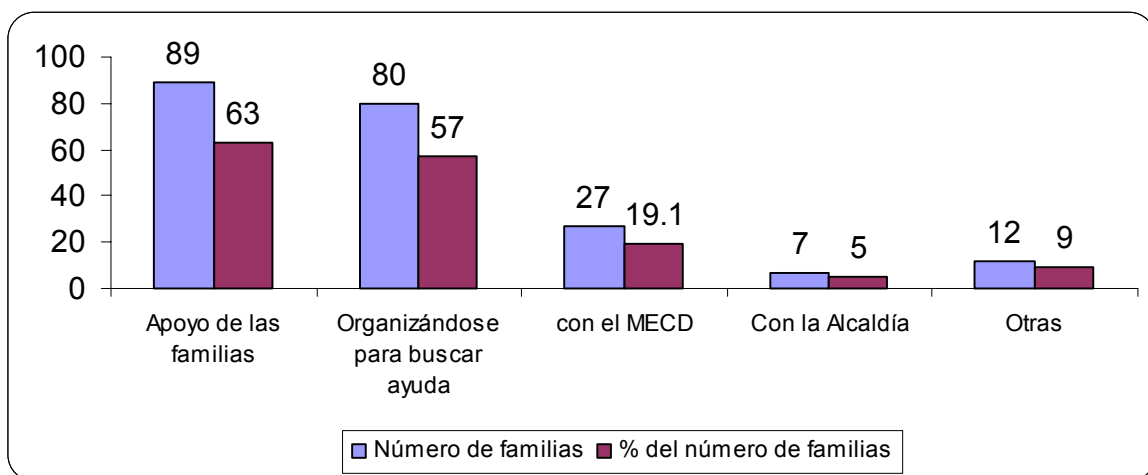
Gráfico. 12



Evaluación de impacto de la intervención de SOYNICA, con el financiamiento de Pan para el Mundo, en 20 barrios de Managua

En la segunda pregunta, estaba orientada a identificar cuáles estrategias la gente adoptaría: la opción de mayor apoyo de las familias al Centro preescolar fue la más frecuente con el 65%, en segundo lugar, está la estrategia de buscar nuevas fuentes de apoyo (financiamiento externo) con un 53%. Menos esperanza tiene la gente en las instituciones nacionales y municipales, solamente el 19% piensa que el MECD es una alternativa para mantener el Centro preescolar comunitario y un 5% opina que la alcaldía podría apoyar.

Gráfico. 13



7 Conclusiones

La percepción sobre los logros, las limitaciones y perspectivas del proyecto en cada barrio, es diferente según las y los actores, es así que encontramos opiniones diversas entre los grupos focales de Comités de Madres, los grupos focales con las educadoras y las encuestas con las familias que no están en las estructuras orgánicas.

El balance en términos de impacto, es similar entre las y los actores, hay coincidencia en que la intervención ha sido muy positiva, en términos de brindar acceso a educación a un sector de la población muy pobre, brindar acceso e información valiosa para una alimentación sana y nutritiva, incidir sobre el cambio de hábitos de consumo de una parte de esa población.

En cambio, las valoraciones sobre los aspectos del funcionamiento institucional difieren entre las y los diversos actores. Las familias han sido más críticas en las valoraciones sobre los aspectos organizativos, han identificado conflictos entre los grupos, los cuales han sido causas de retiro o ello incide negativamente en la calidad de la educación y en el funcionamiento de los Centros educativos.

En términos de valoración sobre las perspectivas futuras, las madres de familias son más positivas, piensan que aún cuando dejen de recibir ayuda externa, los Centros preescolares pueden mantenerse con el apoyo de la comunidad; en cambio las educadoras son pesimistas en este aspecto, muchas de ellas, no creen que se pueda sostener bajo las condiciones actuales.

Insumos para la planificación de retiro de los Centros Preescolares
en 27 barrios de la ciudad de Managua

**INSUMOS PARA LA PLANIFICACION DE RETIRO
DE LOS CENTROS PREESCOLARES EN
27 BARRIOS DE LA CIUDAD DE MANAGUA**

Managua, 16 de noviembre, 2004.

Presentación

A petición de SOYNICA se realizó la evaluación final de 13 años de intervención de la Institución con Ollas Comunes y Centros Educativos Comunitarios en muchos barrios de Managua. La evaluación tenía como objetivo medir el impacto logrado después de un largo período de intervención de SOYNICA y se realizó en 20 barrios. Por otro lado, se buscaba como subproducto la formulación de una estrategia de salida de la institución de los Centros preescolares en 27 barrios.

Para la formulación de la estrategia, se ha utilizado como base el proceso de evaluación y además, se realizaron varias sesiones de trabajo con el equipo central de SOYNICA para caracterizar el trabajo realizado, definir el estado actual de cada Centro preescolar y definir el proceso que idealmente se debería seguir en cada uno de los casos.

Durante el proceso de preparación de la estrategia se intentaba hacer un análisis, partiendo de variables objetivas para elaborar un plan de salida de cada Centro preescolar acorde con los niveles de consolidación logrado en cada uno de los casos. Sin embargo, durante el proceso el equipo se enfrentó a un dilema: ¿Nos retiramos porque se ha logrado el objetivo? o ¿Nos retiramos porque ya no hay recursos para continuar? Lamentablemente, pocos proyectos de desarrollo se preocupan por hacer la evaluación como un proceso que permite revisar críticamente la intervención, para evaluar ¿En qué medida se está logrando o no los objetivos buscados? Generalmente, se hace la evaluación como un requisito de cierre de un proyecto o para justificar la continuidad del mismo.

En este informe se presentarán los resultados del proceso seguido con el equipo promotor de SOYNICA, en el se podrá observar la situación actual en cada Centro preescolar según los criterios del equipo, para ello, se han definido y agrupado los Centros preescolares en tres categoría: A, B y C, según el nivel de consolidación alcanzado, luego, se podrá observar el plan de salida de cada preescolar, según los criterios del equipo. Posteriormente, se presentará el plan ideal de salida y las acciones necesarias para lograr las condiciones necesarias para salir en cada caso.

I. Caracterización de los Centros preescolares según sus fortalezas y debilidades (tabla 1 y 2)

Centros Preescolares-A:

Se han agrupado aquellos Centros preescolares que a criterio del equipo promotor alcanzan el mayor nivel de desarrollo. Se esperaría que sean los Centros preescolares que están en la mejor condición para una retirada inmediata de la institución promotora. Son los Centros preescolares que tienen un sólido liderazgo, generalmente en manos de las educadoras, pero también los hay por parte de los Comités de Madres. La contribución económica es de las más fuertes, las educadoras tienen una baja rotación y se consideran de buena calidad.

Centros Preescolares-B:

Son los Centros que tienen un buen nivel de desarrollo, sin embargo, presentan algunas limitaciones, tales que un débil liderazgo, la participación de las madres de familias es baja, tanto a nivel de gestión, como también a nivel de la contribución económica.

Centros Preescolares-C:

Están agrupados los Centros preescolares con los más bajos niveles de consolidación, se caracterizan por bajos niveles de participación de los Comités de Madres, no hay un liderazgo fuerte, ni de parte de las educadoras, ni de parte de los Comités, alta rotación de educadoras, bajo nivel de aportes económicos.

Tabla-1: **Fortalezas y debilidades de los Centros Preescolares según categorías**

GRUPOS DE CENTROS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
GRUPO "A"	Liderazgo de educadoras, aporte de las familias	No hay cohesión entre las líderes comunitarias y educadoras
GRUPO "B"	Local propio, participación de las familias	Débil liderazgo; rotación de las educadoras; hay bajo nivel de aporte; centralización de poder y no deja espacio a otra/os; baja calidad de educación
GRUPO "C"	La mayoría tiene local propio	A las educadoras le falta formación; no hay liderazgo, falta credibilidad; varios barrios no poseen local propio o está muy deteriorado

Tabla-2: **Características de los Centros Preescolares según categorías**

Categoría -A	Categoría - B	Categoría - C
⇒ Estabilidad de educadora ⇒ Participación de las familias ⇒ Buen nivel organizativo ⇒ Liderazgo de educadoras ⇒ Aporte económico de las familias ⇒ Local propio y en buenas condiciones ⇒ Buena capacidad técnica de las educadoras	⇒ Rotación de educadoras ⇒ Poca participación de las familias en asambleas y actividades ⇒ Comité de Madres funcionando de una a dos mujeres ⇒ Poco liderazgo ⇒ Poco aporte económico ⇒ Local propio	⇒ No hay organización ⇒ No hay participación de las familias ⇒ Inestabilidad de las educadoras ⇒ No hay cohesión entre las líderes ⇒ No hay aporte económico de las familias ⇒ No hay credibilidad de educadoras ⇒ No hay capacidad de gestión

II. Plan de salida de los Centros Preescolares según el equipo promotor

En la tabla #3, se presenta cada uno de los Centros Preescolares por categoría, sus características, razones por las cuales se sale de ahí y el orden de salida (1, 2 y 3). El grupo #1= salida inmediata, grupo #2= segunda prioridad y grupo #3= tercera prioridad.

La lógica indica que la prioridad de salida debería de corresponderse con las categorías A, B y C, sin embargo, el orden definido por el equipo no se corresponde totalmente con esta clasificación ya que han agrupado en el primer grupo de salida, a barrios de las tres categorías A, B y C. Los criterios que han privado en la agrupación son los siguientes:

- ⇒ La existencia o no de fuentes de financiamiento para seguir con el trabajo realizado
- ⇒ Centros Preescolares con pocas perspectivas de consolidación
- ⇒ Centros Preescolares que están consolidados

Finalmente, se han agrupado ocho Centros en categoría "A", trece en categoría "B" y seis en categoría "C". La selección de salida en 2004 incluye Centros preescolares de la primera categoría, también Centros clasificados como "B" y "C". Esta agrupación muestra una contradicción entre la estrategia ideal y lo que permite la realidad. Idealmente, se debería de salir a lo inmediato de los Centros que han sido clasificados como categoría "A", en segundo lugar los de la categoría "B" y finalmente los de la categoría "C".

Insumos para la planificación de retiro de los Centros Preescolares
en 27 barrios de la ciudad de Managua

Tabla-3: Agrupación de los Centros Preescolares según prioridad de salida

Centros Preescolares	Grupo	Categoría según Avances (1)	Características	¿Por qué salimos?
22 de Enero	1	A	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Administración del preescolar por educadoras ⇒ Aportes sostenibles de las familias ⇒ Educadoras creíbles ⇒ Buen local propio 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Buena capacidad de gestión ⇒ Hay alianzas con otros ⇒ Hay buena sostenibilidad financiera
Germán Pomares-1	1	B	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Administrado por el cura ⇒ Sostenibilidad financiera ⇒ Educadoras con remuneración 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Garantizado la sostenibilidad institucional y financiera
Germán Pomares-3	1	B	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organización comunitaria sólida ⇒ Hay alianzas con otros, educadoras poco estables ⇒ Bajo aporte económico de las familias 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sostenibilidad institucional
Masachapa	1	A	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Administración por educadoras, local propio y en proceso de mejora ⇒ Aportes económicos de las familias son bajos ⇒ Educadoras creíbles ⇒ Hay alianzas y apoyo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perspectivas de sostenibilidad institucional
Pablo Ubeda	1	A	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Administrados por educadoras ⇒ Apoyo económico de las familias ⇒ Alianzas con Casa Canadiense ⇒ Local propio y bueno ⇒ Educadoras estables 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sostenibilidad institucional ⇒ Negociar el garante en el futuro
Jagüitas	1	C	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ No hay organización ⇒ Baja credibilidad de educadoras ⇒ Insostenibilidad financiera ⇒ Poder centralizado en una familia 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ya no queremos estar ahí ⇒ No hay financiamiento
Tres Ochenta	1	A		<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Hay liderazgo ⇒ Estabilidad de educadoras ⇒ Hay alianzas ⇒ Hay sostenibilidad financiera

Insumos para la planificación de retiro de los preescolares en 27 barrios de Managua

Carlos Núñez Téllez	1	C	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ No hay organización, malas condiciones del local ⇒ Lucha de poder por el control del local ⇒ Desconfianza en educadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Salimos porque no hay alternativas de sostenibilidad del preescolar
José Dolores Estrada	1	A	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organización sólida ⇒ Educadoras estables ⇒ Sostenibilidad financiera, aporte externo, alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Están consolidados
San Judas	1	A	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Capacidad organizativa alta ⇒ Local bueno y propio ⇒ alianzas y coordinación ⇒ Las que administran los proyectos son asalariadas o se cobra 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sostenibilidad institucional y financiera, respaldo institucional de una monja española y líderes comunitarios bien organizados y comprometidos
Manuel Fernández	1	B	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organización comunitaria débil ⇒ Local en malas condiciones ⇒ Administrado por las educadoras ⇒ No hay alianzas y poco apoyo institucional ⇒ Desconfianza en educadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ El MECD asumirá el preescolar ⇒ Se pasará a la escuela pública
Memorial Sandino	1	A	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Capacidad organizativa alta ⇒ Local bueno y propio ⇒ Alianzas y coordinación, apoyo de instituciones ⇒ Las que administran los proyectos son asalariadas 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Asociación comunitaria sólida ⇒ Proyecto comunitario integral (escuela técnica, preescolar, belleza, primaria, gestión de legalización de propiedades)
San José Oriental	1	A	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Buena organización ⇒ Educadoras estables, liderazgo ⇒ Sostenibilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Están consolidadas
La Primavera	1	B	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organización comunal es débil ⇒ Local propio en buena condición ⇒ Tienen establecido una cuota fija exigida para cubrir los costos del preescolar 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Iniciaron sin SOYNICA ⇒ Pueden seguir sola/os, pueden ser sostenibles
Lomas de Guadalupe	1	C	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ No hay organización ⇒ No hay local propio ⇒ Líderes externas a la comunidad (Iglesia Evangélica) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Es un barrio de nueva intervención y no hay financiamiento para seguir

Insumos para la planificación de retiro de los preescolares en 27 barrios de Managua

Blanca Segovia	2	C	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ No hay garante ⇒ No hay organización ⇒ Grupo de educadoras débil ⇒ Conflictos, local propio y malo ⇒ Aporte financiero mínimo ⇒ No hay apoyo, ni alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perspectivas de sostenibilidad son bajas ⇒ Hay potencial de liderazgo en las consejeras
Francisco Salazar	2	B	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organización en el Comité de Madres ⇒ Local comunal ⇒ Educadoras son nuevas pero aparentemente son estables 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perspectivas buenas con base en la organización actual
Grenada	2	B	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organización regular en manos del movimiento comunal ⇒ Hay educadoras con credibilidad ⇒ Alianzas con otros organismos ⇒ Aspecto financiero: baja sostenibilidad local ⇒ Local en construcción 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perspectivas de consolidación sobre la base de organización local, al tiempo de 1 año
Villa Cuba	2	B	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organización mala: una sola líder ⇒ Local es de la Iglesia y en mala condición ⇒ Educadoras estables ⇒ Aspecto financiero: bajo aporte de las familias ⇒ Poco contacto con otros organismos 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perspectivas de consolidación son bajas
Sabana Grande	2	B	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organización media ⇒ No hay credibilidad en educadoras ⇒ Local del MECD ⇒ Baja sostenibilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Financiamiento hasta diciembre, 2004 (Pan para el Mundo)
Maura Clarck	2	C	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mala organización ⇒ Educadoras sin liderazgo ⇒ Baja demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Por falta de financiamiento (Pan para el Mundo)
Villa Vallarta	2	C	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Malo todo ⇒ No hay local ⇒ Baja sostenibilidad financiera ⇒ No hay organización comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fracaso total, difícil de cambiarlo en 1 año

Insumos para la planificación de retiro de los preescolares en 27 barrios de Managua

Isaías Gómez	3	B		
Pantasma	3	B		
			⇒ Organización buena ⇒ Educadoras medianamente creíbles ⇒ Sostenibilidad financiera: familias aportan	⇒ Queda para Tercera fase ⇒ Tienen financiamiento ⇒ Tiene perspectivas de consolidarse
Santa Ana	3	B	⇒ Local propio y en reparación	
Revolución	3	B		
Benedicto Valverde	3	B	⇒ Organización es buena ⇒ Educadoras estables ⇒ Local propio sin condiciones ⇒ Aspecto financiero: medio ⇒ Hay alianzas con otras instituciones	⇒ Se queda para fase final (2006)

III. De lo ideal a lo real

Todas las intervenciones de organismos o instituciones de desarrollo se trazan una meta cuantitativa (número de beneficiaria/os) y cualitativa (las transformaciones buscadas) al iniciar un proyecto o una acción de desarrollo. Los donantes con mayor frecuencia exigen explicitar tales metas u objetivos, esperan que se defina el problema, las acciones para resolverlo y el tiempo necesario para lograr tales metas (preguntan cuando se retiran de una comunidad).

Estas preguntas implícitamente son un reclamo de los donantes por el impacto esperado de la intervención y por otro lado, es una preocupación por la profundización de la dependencia de las comunidades hacia la cooperación internacional. Muchos donantes, esperan que un proyecto de 3 a 5 años resuelva los complejos problemas del desarrollo; esperan también, que el proyecto sea solo un insumo para desarrollar capacidades locales para que la gente pueda forjar su propio desarrollo y no genere dependencia local.

Las preocupaciones de los donantes tienen razón, en el sentido de que muchos proyectos han contribuido muy poco en dar soluciones a la problemática de la gente y han creado una dependencia enorme de las comunidades locales hacia la cooperación internacional. Sin embargo, la lógica de proyectos para resolver los complejos problemas del desarrollo local es insuficiente, hace falta más que proyectos, se necesita una estrategia de mediano y largo plazo para lograr resolver algunas de las enormes limitaciones del desarrollo local.

Las organizaciones locales, se han dado cuenta de la contradicción, entre los plazos necesarios para lograr cambios y los tiempos impuestos por los proyectos de la cooperación internacional. Sin embargo, muchos organismos nacionales de promoción al desarrollo, fallan al no tener claramente definida una estrategia de largo plazo, más allá de un proyecto y operan siguiendo la lógica

Insumos para la planificación de retiro de los preescolares en 27 barrios de Managua

de proyectos repetidos en el tiempo, pero muchas veces sin seguir una ruta lógica y coherente.

Una buena estrategia debe tener claramente entendido que los cambios buscados están más lejos que los 3 años de un proyecto, esto implica que hay que planificar una ruta de intervención, que contemple la estrategia de financiación, el monitoreo y evaluación, no solo del alcance de las metas cuantitativas, sino de las transformaciones logradas (impacto). También se debe contemplar el fin de la intervención para poder graduar a las y los actores locales y que no pase lo que pasa actualmente, los organismos locales se retiran aunque no hayan logrado los fines buscados, aún cuando las y los actores locales no estén preparada/os para asumir su rol.

En el caso de las intervenciones de SOYNICA ha pasado un poco de esto, si bien ellas han establecido una relación de largo plazo con las poblaciones atendidas (13 años), no es evidente que se estableció una ruta clara y un límite hasta donde llegar. Lo anterior se evidencia en la urgencia de hacer una evaluación porque ahora hay que salir. ¿Cuál es el factor que incentiva a la retirada? No está claramente explicitado, sin embargo, sale frecuentemente en las discusiones el factor del financiamiento como uno de los más importantes. ¿Cuál sería la estrategia institucional, si aún se tuvieran fondos suficientes para continuar con la misma intervención?

Para razonar una estrategia de salida de la Institución habría que hacerlo sin pensar que ahora hay necesidad de salir porque ya no hay financiamiento, más bien hay que hacerlo pensando en que queremos examinar cuáles Centros Preescolares ya están preparados para andar solos. En este sentido los comentarios finales que se hacen acá están razonados desde esta perspectiva,

aún cuando no se logre hacer de esta manera, pienso que debería haber sido así.

3.1. Criterios a considerar para decidir de donde salir y cuándo salir.

Los factores claves para el buen funcionamiento institucional son los siguientes:

- ⇒ Desarrollo institucional (buena gestión, la existencia de un garante de la acción)
- ⇒ La satisfacción de la población de los servicios recibidos (calidad de la educación de las y los hija/os en el preescolar, o el acceso a la alimentación de las y los niña/os en el preescolar)
- ⇒ La sostenibilidad financiera de la institución (garantía de mantener el apoyo financiero a las educadoras, la cobertura de los servicios básicos y la alimentación de las y los niña/os en el preescolar)

Desde el inicio de las acciones del proyecto, el garante del cumplimiento de los tres factores mencionados ha sido la institución (es) promotora (as), SOYNICA ha propiciado el desarrollo de las capacidades locales (capacitación-formación de las educadoras, madres de familias, creación de la organización local para la gestión). Por otro lado, ha dado seguimiento y acompañamiento a un proceso de formación permanente que garantizaba la calidad de las educadoras, y finalmente garantizó por muchos años un aporte económico complementario para las educadoras.

Para garantizar la permanencia de esta acción en el tiempo, SOYNICA debió preparar a las y los distinta/os actores involucrada/os para que ella/os asumieran el rol que la institución promotora jugó durante el período de gestación de la experiencia, esto significa:

- ⇒ Institucionalizar el proyecto (Comités de Madres, educadoras, familias en general)

Insumos para la planificación de retiro de los preescolares en 27 barrios de Managua

- ⇒ Dejar capital humano formado (educadoras)
- ⇒ Garantizar que la población gradualmente asumiera los costos financieros de la acción

3.2 ¿En dónde estamos? y ¿Cuál es la ruta a seguir?

Hemos realizado una clasificación de los Centros Preescolares partiendo de los criterios bases discutidos en el inciso anterior (nivel de desarrollo institucional, la existencia o no de un garante local de la acción y el nivel de sostenibilidad financiera o las perspectivas de la misma). En este ejercicio se definieron tres categorías "A, B y C", las cuales se han discutido en el primer punto de este documento. Se espera que los Centros Preescolares "A" son los que están listos para salir este año, los Centros "B" están cerca, pero falta algo y los Centros Preescolares "C", están con fuertes limitaciones y probablemente varios de ellos no logren continuar.

En los cuadros 4 y 5 se han definido algunas de las acciones o algunos preparativos que habría que desarrollar para iniciar y culminar el proceso de salida de los diferentes Centros educativos. De forma general el itinerario es el siguiente:

- ⇒ Identificar en cada Preescolar quién es el garante o los garantes de la existencia de la intervención
- ⇒ Discutir con el garante/garantes y población en general, la estrategia institucional, ¿Por qué nos retiramos?, ¿Cuáles son los nuevos retos? y definir el nuevo rol de la institución promotora de estas acciones
- ⇒ Atender de manera dirigida aquellos casos en donde la base organizativa o el garante es débil o no existe
- ⇒ Preparar las actas de traspaso de patrimonio
- ⇒ Hacer el acto formal de entrega

Insumos para la planificación de retiro de los preescolares en 27 barrios de Managua

- ⇒ Apoyar en la elaboración de un reglamento de funcionamiento de la intervención
- ⇒ Apoyar el diseño de una estrategia de fondeo de la intervención (¿más aportes? o ¿cobrar una cuota obligatoria?)
- ⇒ Definir e implementar un plan de monitoreo del proceso
- ⇒ Definir e implementar un plan de formación de los garantes en aquellos Centros Preescolares en donde se amerita (Centros "C" y probablemente algunos "B")

Insumos para la planificación de retiro de los Centros Preescolares
en 27 barrios de la ciudad de Managua

Tabla-4:

Situación de los Centros Preescolares según categorías y Plan de Acción general para preparar la retirada

GRUPOS DE CENTROS	ORGANIZATIVO	EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA	FORTALECIMIENTO DE ALIANZAS INSTITUCIONALES	DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE AUTOSOSTENIMIENTO	SEGUIMIENTO POSTERIOR AL RETIRO
GRUPO "A"	* Fortalecer las relaciones de las familias, educadoras y grupos dirigentes de la comunidad.	Ninguno	* Crear relaciones entre Comité de distritos y a nivel de las comunidades (con el MECD, MINSA y ONGs).	*Visualizar qué porcentaje de familias tiene capacidad y disponibilidad para dar un aporte financiero.	Identificar necesidades, para poder dar un seguimiento.
GRUPO "B"	Crear la célula base de organización de la comunidad que asumirá la responsabilidad de administración de los preescolares.	Mejorar infraestructura de algunos preescolares (en 3 barrios)	Reglamentar el funcionamiento de la gestión de los preescolares (¿Qué decidir? ¿quién decide? ¿cómo se decide?)	Superar los problemas de incentivos económicos. Estimular la participación de las familias en actividades del Centro educativo.	
GRUPO "C"	Procedimientos de traspaso de los preescolares a la organización comunitaria	Ninguno	Reglamentar el funcionamiento de la gestión de los preescolares (¿Qué decidir? ¿quién decide? ¿cómo se decide?)		

Insumos para la planificación de retiro de los preescolares en 27 barrios de Managua

Tabla-5: **Plan de actividades detalladas según el plazo de salida**

GRUPOS DE CENTROS	2004	2005		2006
	Inmediato	SEMESTRE-1	SEMESTRE-2	SEMESTRE-4
GRUPO "A"	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Diseño de Actas de traspaso de Patrimonio ⇒ Reuniones de discusión con la población involucrada en cada Centro 	SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Seguimiento Evaluación ⇒ Proceso de reflexión institucional sobre la experiencia (lecciones aprendidas) 	NINGUNO
GRUPO "B"	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Reuniones de comunicación para discutir decisión institucional del retiro ⇒ Preparación de la instancia a la que se le delega la responsabilidad de gestión de los Centros preescolares comunitarios ⇒ Elaboración del Reglamento para el funcionamiento de la gestión de los Centros preescolares (¿Qué decidir? ¿quién decide? ¿cómo se decide?) ⇒ Talleres de preparación de las reglas del juego en la gestión futura ⇒ Elaboración de Actas de Entrega de Patrimonio 		<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Seguimiento Evaluación ⇒ Ajustes del proceso sobre la base de la experiencia del primer grupo liberado ⇒ Proceso de retroalimentación a los Comités a cargo de los Centros preescolares 	⇒ Seguimiento evaluación
GRUPO "C"	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Reuniones de comunicación para discutir decisión institucional del retiro ⇒ Preparación de la instancia a la que se le delega la responsabilidad de gestión de los Centros preescolares comunitarios ⇒ Elaboración del Reglamento para el funcionamiento de la gestión de los Centros preescolares (¿Qué decidir? ¿quién decide? ¿cómo se decide?) ⇒ Talleres de preparación de las reglas del juego en la gestión futura ⇒ Elaboración de Actas de Entrega de Patrimonio 		⇒ Actos de Traspaso	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Seguimiento y evaluación ⇒ Reflexión final: sacar lecciones de lo que hay y no hay que hacer