

## **PROYECTO EN DESARROLLO**

EVALUACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PNUD A LA  
GENERACIÓN DE POLÍTICAS CONSENSUADAS A TRAVÉS DE  
LOS PROCESOS DE DIÁLOGO  
PROYECTO 00084577 “ACUERDOS DE SEGUNDA GENERACIÓN  
PARA LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA EN EL SALVADOR-  
FASE II”

## **INFORME N°1: INFORME INICIAL**

**CONSULTORIA ESTRATEGICA LIMITADA**

Santiago de Chile  
03 de mayo de 2019

## Tabla de contenido

1.	<i>Introducción al Informe Inicial</i> .....	3
2.	<i>Objetivos, contexto y alcance de la evaluación</i> .....	5
a.	Objetivo general de la consultoría .....	5
b.	Objetivos específicos de la Consultoría.....	5
3.	<i>Marco Teórico Metodológico de la Evaluación</i> .....	7
c.	Sobre la Selección de Participantes de las Entrevistas y Talleres de Evaluación.....	21
d.	Generación de encuesta ONLINE.....	22
e.	Técnicas, Fuentes e Instrumentos de Recolección y Análisis de datos.....	22
f.	Guías de Entrevistas y Talleres .....	24
g.	Guía de los talleres a realizarse.....	28
h.	Artefacto de uso interno para sintetizar entrevistas. ....	30
4.	<i>Riesgos y Limitaciones</i> .....	33
5.	<i>Matriz de Evaluación</i> .....	34
6.	<i>Cronograma de Actividades</i> .....	42
	Cronograma .....	42
7.	<i>Propuesta de Estructura General del Informe Final</i> .....	43
i.	Esquema de contenido propuesto: .....	43

## 1. Introducción al Informe Inicial

La construcción de un amplio acuerdo nacional en torno a temas de Estado resulta urgente para El Salvador. Los acuerdos nacionales transversales son considerados las bases fundantes de los procesos de desarrollo en los países, y por el momento político y social que vive El Salvador es necesario evaluar todos los esfuerzos que en esta línea se han realizado para avanzar en una agenda de construcción de políticas públicas para el Desarrollo Sostenible. Sin duda la existencia de los objetivos del Desarrollo Sostenibles, ODS, de Naciones Unidas, permiten insistir en la generación de espacios de diálogo para construir acuerdos de transformación. En estos acuerdos es preciso que participen los diversos actores políticos que representan las distintas sensibilidades del país; actores sociales que representen a movimientos sociales tradicionales y emergentes, gremiales y a la ciudadanía en general; y los diversos actores económicos dominantes en el quehacer productivo de El Salvador, los que deben constituirse en un factor de crecimiento económico en este escenario.

La sociedad Salvadoreña se encuentra frente a desafíos de largo aliento. Por un lado, el país ha avanzado en reducir la pobreza absoluta. Sin embargo, las proyecciones de crecimiento económico para el El Salvador se mantienen similares a los niveles que tuviera en el período 2010- 2018. El Banco Central, el FMI y la Cepal proyectan una tasa de crecimiento de entre 2.4 a 2.6% para el 2019. Cifra inferior a la proyectada para centroamérica (3,3%). Es importante remarcar que esta tasa es insuficiente, ya que no ha permitido reducir significativamente la pobreza (que afecta al 31% de la población), ni tampoco los altos niveles de endeudamiento (por encima del 70% de PIB, en un escenario de alza en las tasas de intereses).

A las dificultades de orden económico se suma el alza en el crimen y la violencia a niveles nunca antes tenidos. Como también, la vulnerabilidad que significan eventos naturales relacionados con la degradación ambiental y la variabilidad climática extrema que ponen en cuestión la sostenibilidad del crecimiento y el desarrollo social del país. Fortalecer las bases para un crecimiento económico sostenible es un desafío central para El Salvador.

Por otro lado, El Salvador vive una fuerte polarización política y social, la que debe ser trabajada en forma persistente por los actores que deberían contribuir a un cambio en las formas de lograr acuerdos para el bienestar de todos los habitantes del país. El Salvador requiere trabajar en diversos planos para moverse hacia el desarrollo. Generar condiciones para crecer económicamente, para atender los diversos y apremiantes desafíos sociales y ello, en armonía con el medioambiente. También un plan nacional para reducir el flagelo de la violencia. Todos estos desafíos requiere, de grandes acuerdos nacionales que permitan establecer agendas de trabajo ad hoc y así asegurar un procesos de consolidación democrática que aporten al desarrollo de El Salvador. El camino no es rápido ni sencillo.

En complemento, la agenda 2030 prioriza los desafíos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible DOS, los cuales se entienden como una hoja de ruta adaptable para cada país, contribuyendo a la tarea de asumir estos desafíos de largo aliento. En el caso de El Salvador, se requiere contar con un país más preparado para enfrentar estos desafíos.

Primero, se requiere de un estado fortalecido para afrontar demandas en la creación de nuevas políticas públicas, definir nuevas reglas de juegos sociales y políticas que tiendan a garantizar la paz, una mayor seguridad en el país y un mayor crecimiento sostenible; dicho de otro modo, gestionar una gobernabilidad que hoy más que nunca enfrenta problemáticas estructurales en el país y en la región. Segundo, se requiere de un sistema político más democrático, abierto y participativo que dimensione las exigencias de los ODS y por lo tanto su rol en la asamblea nacional y en el gobierno para aprobar debates y legislación que garantice el avance de estos objetivos. Tercero, una ciudadanía empoderada y con capacidad de crear alianzas nacionales transversales para el bien de El Salvador. Finalmente, se requiere de un sector privado que sin lugar a dudas será demandado desde la ciudadanía para la creación de empleos dignos, nuevos emprendimientos y negocios que entreguen condiciones económicas favorables para las familias salvadoreña. Todo lo anterior permitirá enfrentar las demandas de los ODS para El Salvador, que se resumen en:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y Bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de Género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianza para lograr los objetivos

Para cada punto existen líneas bases y objetivos a alcanzar, y en este contexto el proyecto de generación de políticas consensuadas a través de los procesos de diálogo son un facilitador para contribuir a generar un escenario adecuado para avanzar con mas velocidad en el alcance de estos objetivos.

El PNUD ha avanzado en la conformación de un proyecto que busca generar condiciones para la consolidación democrática. El proyecto 00084577 llamado “Acuerdos de Segunda Generación para la Gobernabilidad Democrática en El Salvador- Fase II”. Ha

trabajado en torno a la construcción de instrumentos de diálogos que han sido pensados como mecanismos que aporten a la creación de un conjunto de acuerdos nacionales, en torno a tres temas de relevancia nacional: educación, sostenibilidad ambiental y seguridad ciudadana. Ello además del espacio de dialogo interpartidario que ha promovido. En estos diálogos se han incorporando actores claves en el quehacer salvadoreño, con metodologías claras y medibles que permitan no solo orientar el debate, sino que, además, lograr resultados esperados que estén en la línea de los analizado. El proyecto contempla su propia evaluación, la cual es el objetivo de esta consultoría y será la metodología y características que se presentan a continuación.

## **2. Objetivos, contexto y alcance de la evaluación**

### **a. Objetivo general de la consultoría**

El objetivo general de la consultoría persigue la búsqueda de información relevante que permita establecer el grado de efectividad e incidencia que el desarrollo de procesos diálogos entregó para el establecimiento de acuerdos hacia la gobernabilidad y democratización de El Salvador.

Este objetivo es, sin lugar a dudas, relevante y de largo alcance, ya que importantes esfuerzos por parte del PNUD y un conjunto de instituciones internacionales, nacionales, miembros de la sociedad civil y gobierno se han venido sosteniendo en el marco de lograr que estos diálogos contribuyan a establecer un escenario político social positivo hacia la consecución de acuerdos nacionales. Lo anterior, tiene como marco la historia y los resultados de gestión de gobiernos anteriores, y las capacidades políticas de los diversos actores sociales y políticos invitados de establecer prioridades y lograr consensuar las bases de proceso de desarrollo.

### **b. Objetivos específicos de la Consultoría**

El desarrollo de la consultoría considera el alcance de los siguientes objetivos específicos:

- Conocer y diagnosticar en términos de efectividad de los procesos de diálogo desarrollados a la fecha, a saber: diálogo por la educación, medio ambiental y de seguridad.

- Identificar y conocer las potencialidades, debilidades y aciertos del proceso en su conjunto desde un punto de vista formal y desde las miradas y percepciones de otros actores que han participado del proceso.
- Construir lecciones aprendidas que sirvan de base para la configuración de nuevos procesos de diálogo y debate inclusivo como las fundaciones del proceso de gobernabilidad y democratización en el país.

La evaluación principalmente será cualitativa, también se incluirán elementos cuantitativos de análisis, recogiendo las percepciones de los diversos actores que han participado de los espacios de diálogo y logrando interpretar y construir un momento de retroalimentación importante para la institución que lideró los diálogos y para otras que deseen interiorizarse sobre las implicancias de llevar a cabo procesos de este tipo.

### 3. Marco Teórico Metodológico de la Evaluación

Atendiendo a lo señalado por la “Solicitud de propuestas para la Evaluación de la contribución del PNUD a la generación de políticas consensuadas a través de los procesos de diálogo”, la presente evaluación tiene como fin facilitar la rendición de cuentas y el aprendizaje, así como apoyar la introducción de mejoras en el programa y en la estrategia de diálogo corporativa con una base empírica, al identificar los resultados alcanzados planificados y no planificados, lo que ha funcionado y lo que no y por qué. Las lecciones aprendidas, así como las buenas prácticas permitirán al PNUD y sus socios y participantes, obtener conocimiento para una aplicación más amplia en otros contextos.

Para ello, se propone un diseño metodológico que recoge los aprendizajes del debate conceptual y práctico sobre evaluaciones de programas de desarrollo, además de haber sido probado con éxito en diversas iniciativas específicas de diálogo de políticas. El método, desarrollado por Rimisp (Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural) para evaluar el impacto de los procesos de diálogo de políticas, denominado "Eslabones de incidencia" (Weyrauch, 2014; Fernández, 2017), ha sido utilizado con éxito para sistematizar los resultados de los cuatro Grupos de Diálogo Rural (GDR en Ecuador, Colombia, Perú y México) en la fase 2013-2016 y otras iniciativas de incidencia que involucran diálogo de políticas<sup>1</sup>. De manera interna el equipo de evaluadores utilizará la experiencia recogida en la utilización del índice de Calidad del Diálogo, diseñado y realizado por parte de este equipo, además de la amplia experiencia relativa a la generación de diálogos.

El debate sobre metodologías de evaluación de impactos que hagan frente a la complejidad de los contextos en los que se desarrollan las políticas públicas, cobra fuerza en los últimos 20 años y se centra en: (i) abordar el desafío de generar evaluaciones con métodos alternativos al contrafactual, dada la imposibilidad de contar siempre con grupo control para determinar la influencia de determinadas acciones sobre un resultado esperado; y (ii) partir de la premisa de que los contextos de políticas son complejos (interactúan diversos actores y factores, por lo que no vale hablar de causa-efecto lineal ni unidimensional) y cambiantes (un cambio en el contexto abre o cierra oportunidades) (Earl et al, 2001; Reisman et al, 2007; Mayne, 2008).

En general, las perspectivas y enfoques que han ido configurándose para dar respuesta a los desafíos de evaluación a partir de lo señalado, suponen en las intervenciones a evaluar una Teoría del cambio, que es la que resume de manera lógica las ideas e hipótesis sobre cómo ocurre un cambio, explicando cómo unas actividades producen una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos (Rogers, 2014). Este enfoque se distingue de la perspectiva de Marco Lógico en que asume un

---

<sup>1</sup> Para más información sobre la aplicación de esta metodología, ver: <https://rimisp.org/contenido/monitoreo-y-evaluacion/>

contexto complejo en el que ocurren los cambios, de relaciones no lineales y de rutas de cambio flexibles, requiriendo una reflexión crítica continua. Por contexto o sistema complejo, entendemos que hay elementos y dimensiones interconectadas e interdependientes, cuyas interacciones dan lugar a propiedades emergentes del sistema –que pueden ser inciertas-, y que los procesos de reacción-acción en el sistema pueden promover e inhibir el cambio (van Es et al, 2015).

Las principales metodologías que han buscado aproximarse a la evaluación de impactos desde estos modelos son las siguientes:

- Contribution analysis (CA) - Mayne (2001)
- Outcome mapping (OM) – IDRC – Earl et al (2001)
- Participatory Impact pathways Analysis (PIPA) – Douthwaite et al (2003)
- Rapid outcome mapping approach (ROMA) – ODI – Young et al (2004)
- Outcome harvesting - Wilson-Grau (2012)
- Research contribution framework (RCF) – Morton (2015)
- Participatory impact assessment and learning approach (PIALA) – FIDA - Van Hemelrijck (2014); Van Hemelrijck y Guijt (2016)

La última (PIALA), piloteada recientemente por FIDA en Vietnam y en Ghana, busca lograr un equilibrio entre rigor, inclusividad y viabilidad para evaluaciones que enfrentan el reto de la complejidad y la sustentabilidad.

Estas metodologías comparten elementos comunes, a la vez que aportan con algunos diferenciadores. En síntesis, destacan los siguientes aspectos:

- Se reconocen los contextos como complejos, con diversos actores interesados y factores cambiantes, que limitan la aplicación de enfoques contrafactuales.
- Establecimiento de una cadena de resultados, desde los directamente atribuibles a la intervención, iniciativa o programa, hasta los que escapan del control de ésta.
- Aproximación diferenciada hacia los beneficios directos de la ejecución (a nivel de actividades y productos) y los resultados indirectos en la población (sujetos a múltiples factores).
- Foco en los cambios en los comportamientos y relaciones de los actores, asociados a conocimientos, ideas y actitudes puestas en circulación.
- Identificación y descripción del problema y de la estrategia definida por el programa, para evaluar sus resultados, orientados a la generación de aprendizajes.
- Identificación de los alcances/resultados, planificados o no, y después determinación de la contribución del agente de cambio. Se invierte la secuencia,

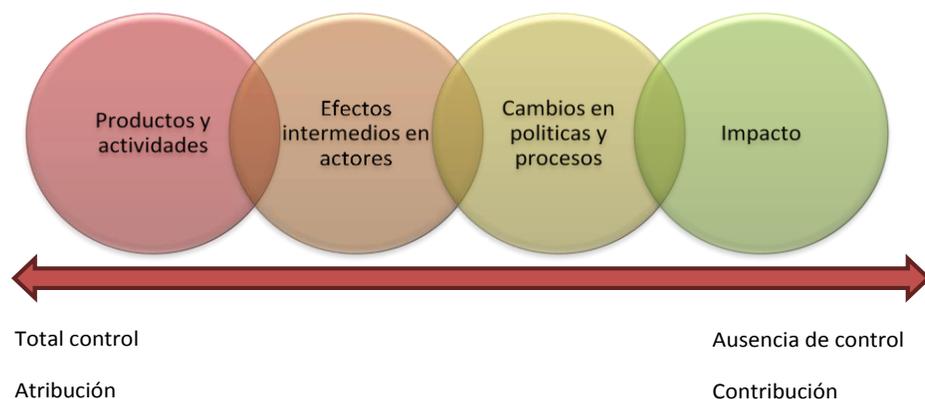
partiendo en los resultados y yendo hacia atrás, hacia los factores que contribuyeron a los mismos.

### Método Eslabones de incidencia

Recogiendo los principales elementos de las metodologías en uso descritas previamente, Rimisp ha desarrollado y enriquecido con el tiempo un método denominado "Eslabones de incidencia" (Weyrauch, 2014; Fernández, 2017), que ha sido utilizado con éxito para sistematizar los resultados de algunas iniciativas desarrolladas tanto a nivel multi-país (FIDA-Programa Impactos a Gran Escala 2013-2016 en Ecuador, Colombia, México y El Salvador; OXFAM-Programa de incidencia regional 2014-2016 en Centroamérica y la Región Andina); como en el ámbito nacional (IDRC-Nueva Agenda Regional 2014 en Chile).

El esfuerzo consiste en realizar un análisis de la contribución (más que de atribución) de las iniciativas impulsadas, sobre unos cambios producidos en el ámbito de las políticas (Mayne, 2001). El foco está puesto en la identificación y descripción de cambios en comportamientos y relaciones de los actores ("hacer que otros actúen diferente") para llegar al cambio en políticas (Earl et al, 2001; Court & Young, 2004; Whelan, 2008; Mayne, 2008; Saferworld, 2016). Para ello, es útil distinguir entre cambios en actores, cambios en procesos de políticas y cambios en políticas.

Figura N°1: Cadena entre la atribución y la contribución (eslabones de incidencia)



Fuente: Weyrauch (2014)

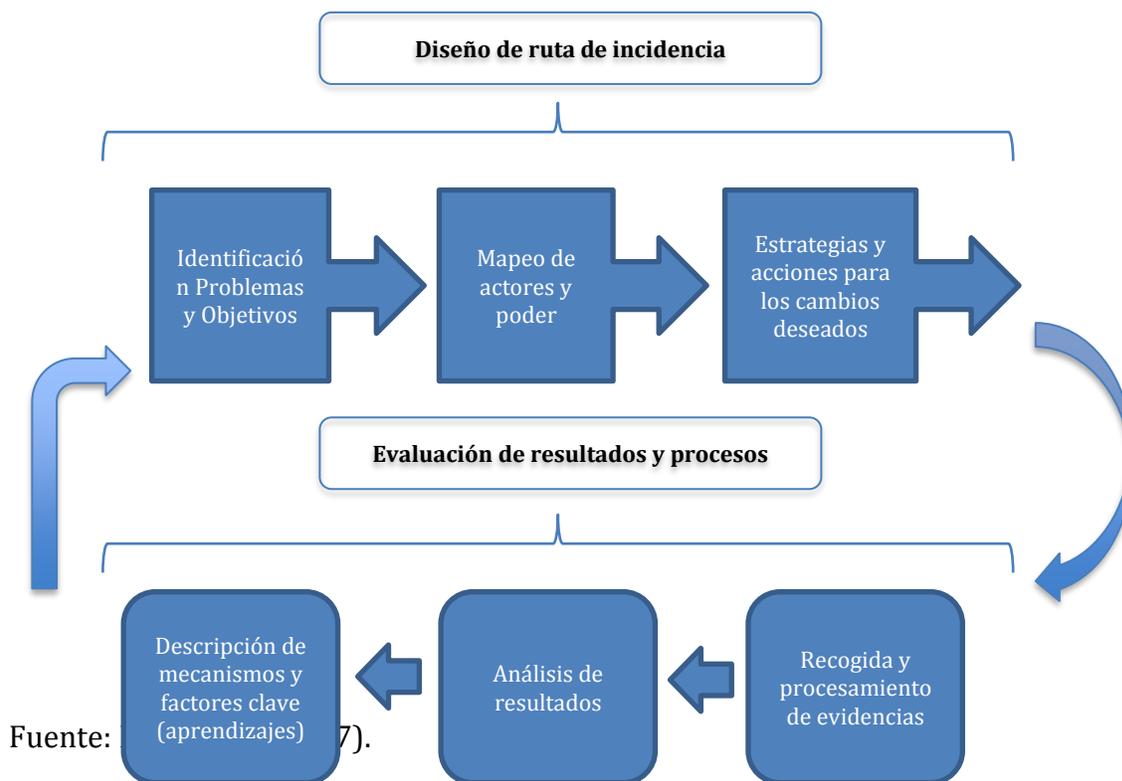
Además, el sentido del análisis es desde los resultados identificados hacia las actividades, es decir, una vez identificados los resultados a los que el proyecto ha contribuido (a juicio de informantes clave), lo que se busca es comprender qué estrategias y acciones se pueden identificar como aportantes a dicho resultado, y la forma en que contribuyeron.

El método propuesto responde a tres objetivos:

- a) Facilitar el aprendizaje organizativo, la toma de decisiones y la mejora de las estrategias y procesos (conocimiento sobre lo que resulta y lo que no, cómo y en qué contextos);
- b) Dar cuenta de lo realizado (demostrar resultados, reforzando la credibilidad);
- c) Iluminar acciones futuras (aprendizajes que mejoran el diseño de próximas iniciativas).

El método propone el siguiente proceso conformado por dos etapas gruesas: (1) una fase de diseño de la ruta de incidencia, que se construye al inicio del proceso (planificación)<sup>2</sup> y (2) una fase de evaluación de resultados y procesos (análisis de los cambios).

Figura N°2: Procesos método Eslabones de incidencia



<sup>2</sup> En los casos de evaluaciones ex - post en que la ruta de incidencia no se ha hecho en el comienzo de la iniciativa, se debe reconstruir mediante entrevistas y reuniones con actores clave y revisión documental.

## Criterios de Evaluación y Preguntas Guía

El objetivo principal de la evaluación es examinar cómo y en qué medida el PNUD ha contribuido a la generación de políticas públicas consensuadas a través de espacios de concertación inclusivos y participativos. Dicho examen incluirá una evaluación de la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención del PNUD en relación con el diseño y resultados alcanzados, dado el contexto reciente del país. La evaluación incluirá un examen de los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención.

Los objetivos específicos de la evaluación son:

- Evaluar hasta qué punto la estrategia y proceso ha favorecido la inclusión, la apropiación compartida, el aprendizaje, humanidad, perspectiva de largo plazo, y comportamientos “contributivos” (productos intangibles).
- Evaluar cómo y en qué medida el PNUD ha contribuido a desarrollar capacidades nacionales para la resolución de conflictos; la cooperación entre partidos y actores políticos y sociales; el desarrollo de una agenda inclusiva para la acción; y la capacidad de participación de los diferentes actores (productos intermedios).
- Identificar la efectividad de la cooperación entre las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, así como de otros actores multilaterales y bilaterales en apoyo al proceso de diálogo y la generación y abordaje coordinado de los problemas atendidos.
- Relevar las lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como las recomendaciones pertinentes para la construcción de una renovada plataforma de diálogo sostenible.

Para el cumplimiento de los objetivos de la evaluación, se toma como punto de partida la definición por parte del programa de sus resultados esperados, como primer parámetro evaluativo. Es decir, se contrastará si, y en qué medida, el programa ha logrado los resultados que se propuso conseguir inicialmente. Y en segundo lugar, la consecución de resultados inesperados o imprevistos. En ambos casos, se buscará identificar los factores que han contribuido a dichos logros.

Esta aproximación requiere un análisis en dos niveles:

- Análisis del diseño del Programa. Se examinará la adecuación de la teoría de cambio del proyecto. En este nivel se analizará la estrategia de acción propuesta, los supuestos subyacentes a la intervención y las soluciones propuestas para alcanzar los resultados planificados. El examen del diseño considerará los criterios de relevancia, eficacia (incluyendo el valor agregado del PNUD), y sostenibilidad.
- Análisis de los resultados alcanzados. Se identificarán los resultados del proyecto, tanto esperados como inesperados, así como la contribución de los

procesos desplegados por el proyecto a su cumplimiento. En este punto, se emitirá un juicio sobre la relevancia, eficacia (incluyendo el valor agregado del PNUD), eficacia y sostenibilidad de los progresos alcanzados considerando el contexto del país.

En la evaluación, los criterios de relevancia, eficacia, y sostenibilidad serán entendidos a partir de las definiciones del CAD de la OCDE:

- a. Relevancia: medida en que los objetivos de una intervención de desarrollo son consistentes con las necesidades de los beneficiarios o del país, prioridades globales y políticas de socios y donantes.
- b. Eficacia: medida en que se alcanzó o se espera alcanzar los objetivos de desarrollo de la intervención. Considera los diferentes niveles de resultados, así como el proceso y el valor agregado del PNUD en el desarrollo del programa.
- c. Eficiencia: medida en que los recursos (económicos, insumos, fondos, tiempo, etc.) se convierten en resultados.
- d. Sostenibilidad: Medida en que los beneficios de una intervención de desarrollo continúan o tienen probabilidad de continuar a largo plazo.

Adicionalmente, para la mirada sobre los productos intangibles del proyecto, se tendrá en consideración los criterios señalados en la "Solicitud de convocatorias...":

- a) Inclusividad: expresa la medida en que cada uno que es parte del problema debe ser parte o estar representado en el proceso de diálogo;
- b) Apropiación compartida: implica la noción democrática de que cada uno está involucrado y comprometido de igual forma;
- c) Aprendizaje: se refiere a la capacidad de comunicación de doble vía, que profundiza el entendimiento y conocimiento de los problemas que se abordan;
- d) Humanidad o empatía: refiere a la capacidad de disposición para entender otras posiciones con apertura, respeto, foco en los asuntos centrales, reconociendo las diferencias;
- e) Perspectiva de largo plazo: habilidades y aptitudes para la institucionalización del diálogo y la negociación para definir soluciones sostenibles a problemas complejos;
- f) Comportamientos contributivos: se refiere a la calidad de la interacción y la adopción del código de conducta (respeto, apertura, empatía y transparencia).

Finalmente, como criterios transversales en la evaluación se tendrán el enfoque de género y el enfoque de derechos humanos:

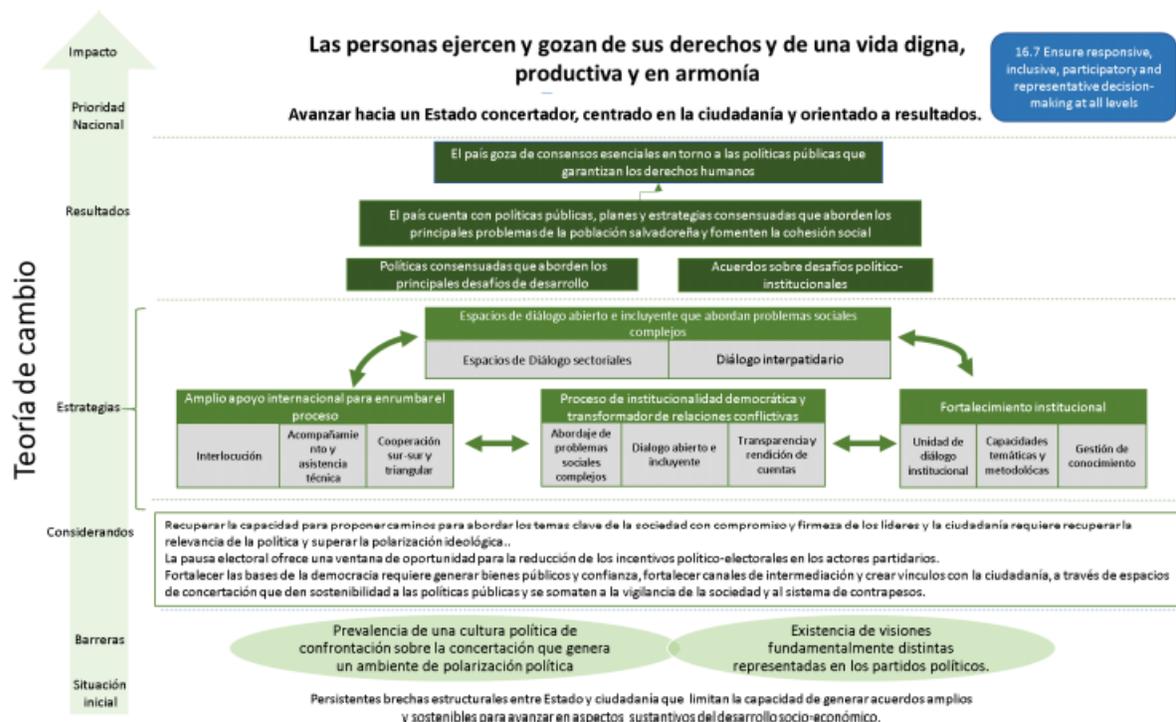
- Enfoque de género: La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños. En el ámbito de trabajo del proyecto, se analizará si tanto en su diseño como en su implementación se considera la participación paritaria de los hombres y las mujeres en los procesos de gobernanza y que se beneficien de los servicios equitativamente como requisito para alcanzar una gobernanza democrática

incluyente y efectiva, favoreciendo el empoderamiento y promoviendo su participación igualitaria en la adopción de decisiones.

- Enfoque de derechos humanos: la cooperación para el desarrollo debe contribuir al desarrollo de las capacidades de los “garantes de derechos” para cumplir con sus obligaciones y/o de los “titulares de derechos” de reclamar sus derechos. La buena gobernabilidad requiere de instituciones y reglas justas y estén sujetas a rendición de cuentas, que protejan los derechos humanos y libertades políticas, y que todas las personas puedan opinar sobre cómo funcionan. En el ámbito de trabajo del proyecto, se analizará el diseño y desarrollo de procesos políticos inclusivos para mejorar la participación ciudadana, la voz y la rendición de cuentas a través de los procesos de diálogo y diseño e implementación de las políticas; la promoción del compromiso cívico, la promoción de instituciones receptivas y responsables para proporcionar servicios públicos equitativos y desarrollo inclusivo, y que en el proceso se haya respetado la libertad de opinión y el debate sin violencia de ningún tipo.

Para el Análisis del Diseño del programa, se considera como información base la teoría del cambio de la intervención, resumida en el siguiente esquema:

Figura N°3: Teoría de cambio del programa de diálogo en El Salvador



Para el Análisis de los resultados alcanzados, se consideran los resultados esperados del programa a ser evaluado, que son:

→ El resultado esperado principal del programa es contar con políticas públicas, planes y estrategias consensuadas, que aborden los principales problemas de la población salvadoreña y que fomenten la cohesión social.

→ Los resultados esperados específicos son:

- Políticas públicas consensuadas, discutidas, enriquecidas e impulsadas, que aborden temas de nación: seguridad, educación, empleo y medioambiente, en espacios de diálogo multi-actor.
- Espacio de diálogo inter-partidario que facilite la toma de acuerdos políticos alrededor de los principales desafíos del país, establecido.

- Fortalecidas las capacidades de la Secretaría de Gobernabilidad para incrementar la capacidad de encaminar procesos de diálogo.

A partir de las consideraciones anteriores, se propone como premisa evaluativa que si bien el resultado último esperado por el programa se refiere a cambios en las políticas públicas, para llegar a ellos operan procesos de incidencia que se pueden dar en tres ámbitos: actores, políticas y procesos. En este sentido es relevante abordar los cambios de percepciones que los diversos actores sociales y políticos han tenido debido a su participación en el proceso de generación de diálogos, como la política se ha provisto de un relato que antes de este proyecto no estaba bien establecido, y que procesos se han instalado y que favorecen estos cambios en el tiempo.

La distinción entre cambios en actores, procesos de políticas y políticas, se sustenta en la idea de que (i) corresponden a distintos niveles de cambio, con características particulares, y que (ii) están relacionados entre sí, pues el logro de modificaciones en los dos últimos supone como elemento previo los cambios en los actores, que son en último término quienes deciden sobre los procesos y sobre las políticas. Los cambios en los modelos mentales y en las percepciones son menos visibles, pero indispensables para el establecimiento de nuevas relaciones, comportamientos, acuerdos y coordinaciones (Käuffer, 1999, citado en Pruitt y Thomas, 2008).

Cuadro N°1: Ejemplos de tipos de cambios según ámbito

CAMBIOS EN ACTORES	EN	CAMBIOS EN PROCESOS DE POLÍTICAS	CAMBIOS EN POLÍTICAS
Actitudes		Diseño participativo	Políticas
Conductas		Incorporación de actores tradicionalmente excluidos	Leyes
Conocimiento		Conformación de mecanismos de diálogo y seguimiento	Estrategias
Discurso		Coordinación intergubernamental y/o intersectorial	Planes y programas
Capacidades		Evaluación por externos	Instrumentos de inversión
Relaciones		(modos de formulación e implementación)	(enfoques, objetivos y metodologías en su diseño)

\*Fernández (2017), inspirado en Weyrauch (2014).

Las preguntas guía de evaluación a nivel general son:

¿Cuáles son los cambios logrados a nivel de actores, procesos y políticas?

Para esos resultados esperados, ¿cuáles han sido los actores clave?  
Para lograr dichos resultados, ¿qué estrategias y acciones se llevaron a cabo?

Estas preguntas aplican a las tres esferas correspondientes a los resultados esperados específicos: la del espacio de diálogo inclusivo orientado a la generación de políticas consensuadas en seguridad, educación y medioambiente; la del diálogo interpartidario para el logro de acuerdos políticos nacionales; y la del fortalecimiento de capacidades de la Secretaría de Gobernabilidad para el impulso de procesos de diálogo.

### **Preguntas específicas de la evaluación son:**

Estrategia de acción:

- ¿Es adecuada la teoría del cambio?
- ¿Es adecuada la estrategia de acción?
- ¿Es plausible el diagnóstico?
- ¿Es pertinente la estrategia de acción?
- ¿Los recursos (económicos, de tiempo, de personal, etc.) del PNUD considerados en el diseño del proyecto suponen un uso eficiente para el logro de los resultados esperados?
- ¿Considera la estrategia una participación igualitaria de hombres y mujeres en el proceso, así como un beneficio equitativo en los resultados?
- ¿Considera la estrategia el respeto de los derechos y libertades de los involucrados, así como la ausencia de violencia e injusticias de cualquier tipo tanto en el proceso como en los resultados?
- ¿La estrategia considera alianzas con las agencias del SNU y con otros actores que pueden otorgarle un valor agregado desde el PNUD? ¿Qué ventajas comparativas ha maximizado el PNUD en el desarrollo del proyecto?

Productos intangibles:

- ¿Qué cambios se han producido en los actores?
- ¿Qué estrategias y acciones los hicieron posibles?
- ¿Qué actores fueron clave para producir los cambios?
- ¿Los recursos (económicos, de tiempo, de personal, etc.) del PNUD puestos al servicio de la ejecución del proyecto reflejan un uso eficiente para el logro de los resultados intangibles?
- ¿Hubo una participación igualitaria de hombres y mujeres en el proceso, así como un beneficio equitativo en los resultados?
- ¿Hubo respeto de los derechos y libertades de los involucrados, así como la ausencia de violencia e injusticias de cualquier tipo tanto en el proceso como en los resultados?
- ¿Fueron un aporte al proceso y resultados las alianzas con las agencias del SNU y con otros facilitadas desde el PNUD?
- ¿Qué probabilidad se observa de que perduren los resultados logrados?

Resultados intermedios:

- ¿Qué cambios se han producido en torno a políticas públicas consensuadas en seguridad, educación, empleo y medioambiente?

¿Qué cambios se han producido en torno al diálogo interpartidario para facilitar acuerdos políticos?

¿Qué cambios se produjeron en torno a las capacidades de la Secretaría de Gobernabilidad para impulsar procesos de diálogo?

¿Los recursos (económicos, de tiempo, de personal, etc.) del PNUD puestos al servicio de la ejecución del proyecto reflejan un uso eficiente para el logro de los resultados intermedios?

¿Hubo una participación igualitaria de hombres y mujeres en el proceso, así como un beneficio equitativo en los resultados?

¿Hubo respeto de los derechos y libertades de los involucrados, así como la ausencia de violencia e injusticias de cualquier tipo tanto en el proceso como en los resultados?

¿Fueron un aporte al proceso y resultados las alianzas con las agencias del SNU y con otros facilitadas desde el PNUD?

¿Qué probabilidad se observa de que perduren los resultados logrados?

Logros imprevistos derivados del proyecto:

¿Qué cambios no buscados se han producido?

¿Qué probabilidad se observa de que perduren los resultados alcanzados?

## Análisis de Evaluabilidad

El análisis de la evaluabilidad de las preguntas y criterios señalados en el punto anterior respecto del programa, será realizado a partir de la revisión exhaustiva de la información documental y secundaria disponible acerca del diseño e implementación del mismo.

Al momento de este informe, estando pendiente aún información más específica sobre algunos aspectos, la impresión es que la mayoría de los criterios son posibles de verificar a partir de la metodología propuesta. Sin perjuicio de lo anterior, existe un margen de incertidumbre asociado a la posibilidad de levantar información primaria con los informantes clave que aseguren una adecuada representatividad y legitimidad, debido a que aún no se ha establecido la lista priorizada de stakeholders. Este punto es esencial, por cuanto la información que se recoja estará basada en las visiones y experiencias de los actores entrevistados, siendo indispensable que la selección de éstos sea reflejo de las posiciones estructurales implicadas en el desarrollo del programa.

## Mapeo de Partes Interesadas y Muestra

Un paso clave en la evaluación es el mapeo de actores y la selección de los informantes clave que harán posible el levantamiento de información confiable y significativa. Para ello, junto con los listados de actores involucrados facilitada por la contraparte del PNUD, extensos y diversos, es esencial un ejercicio de priorización y de selección de informantes clave con los responsables del programa y los secretarios ejecutivos de los

consejos de diálogo, que permitan identificar a quienes pueden dar debida cuenta de los procesos y resultados alcanzados, recogiendo la heterogeneidad de los ámbitos de procedencia de los actores participantes.

Considerando los ámbitos de la evaluación, hay tres espacios en los cuales mapear, identificar y seleccionar entrevistados clave: (i) el Comité de conducción estratégica del proyecto (secretaría técnica del PNUD y Secretaría de Gobernabilidad del Gobierno de El Salvador); (ii) los Consejos Nacionales de Diálogo (de Seguridad, de Educación y de Sustentabilidad); y (iii) los partidos políticos (actores involucrados en el diálogo interpartidario para los acuerdos políticos nacionales).

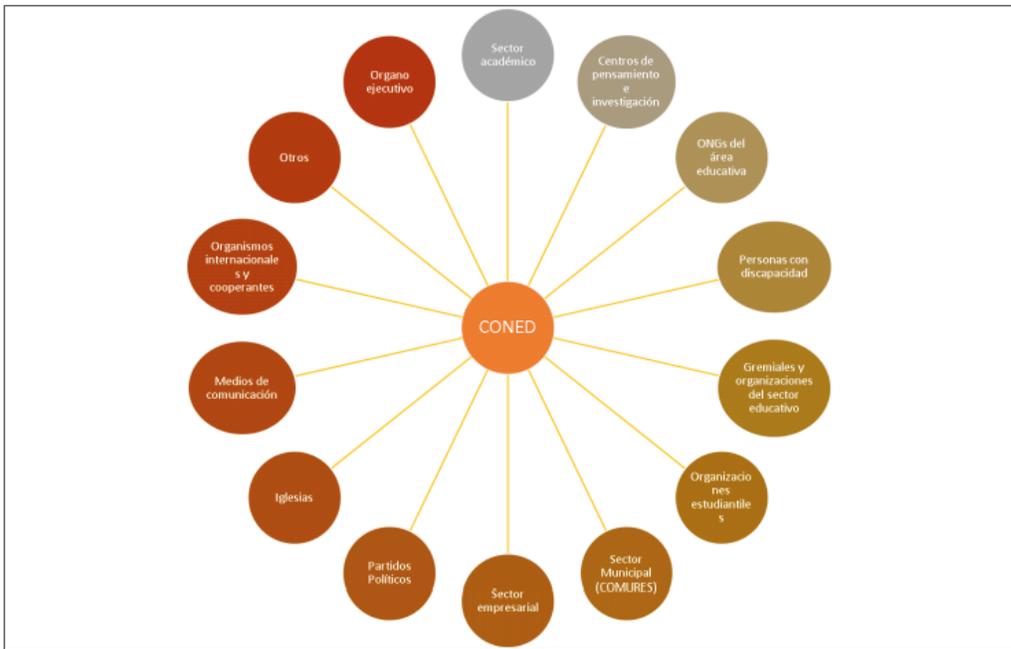
En cada ámbito existe un conjunto amplio de actores, por lo que se recalca lo esencial de la identificación de los informantes clave por parte de la contraparte del PNUD.

En el caso de los Consejos Nacionales de Diálogo, en cada uno de ellos los espacios desde los cuales saldrá la selección de informantes son los siguientes:

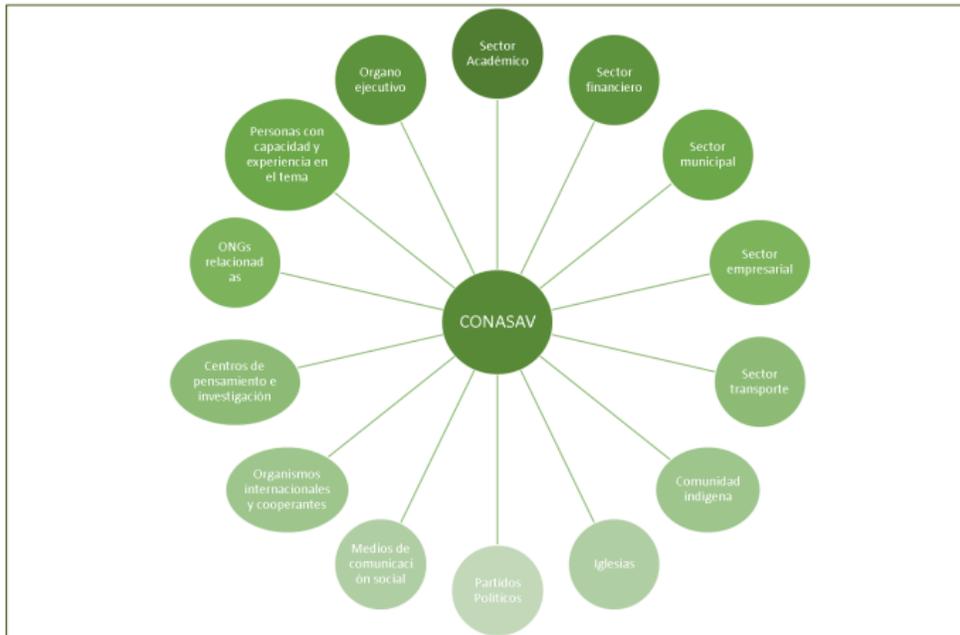
### Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia



### Consejo Nacional de Educación



## Consejo Nacional de Sustentabilidad Ambiental y Vulnerabilidad



En cuanto a la muestra para la recolección de información, esta asciende a entre 70 y 73 informantes, los cuales serán abordados a través de diferentes dispositivos de recolección de información que se describen en el siguiente punto (ver cuadro mas abajo). En ese total, propuesto como número adecuado para recoger la visión de los actores principales en el marco de los tiempos y recursos de la evaluación, se cautelará la debida representación por género y la representatividad estructural correspondiente a cada ámbito de interés de la evaluación. De este modo, quedarán cubiertos:

Comité de conducción estratégica del proyecto (secretaría técnica del Consejo y Secretaría de Gobernabilidad del Gobierno de El Salvador). Se considera aprox. 4 informantes.

Cada uno de los Consejos Nacionales de Diálogo (de Seguridad, de Educación y de Sustentabilidad). Por cada Consejo se levantará información de aprox. 22 informantes (entre talleres y entrevistas). Entre los 3 consejos se abordará aprox. 66 informantes. Los partidos políticos (actores involucrados en el diálogo inter-partidario para los acuerdos políticos nacionales) se considera 3 informantes.

**Cuadro N°2: Resumen muestra total de informantes\***

ÁMBITO	Talleres	Entrevistas
Comité de conducción estratégica del proyecto: PNUD		2
Comité de conducción estratégica del proyecto: Secretaría de Gobernabilidad		2
Consejo Nacional de Diálogo de Seguridad	12	10
Consejo Nacional de Diálogo de Educación	12	10
Consejo Nacional de Diálogo de Sustentabilidad	12	10
Partidos políticos	3	
Sub Total	39	34
<b>Total</b>		<b>73</b>

\*El número definitivo dependerá de la selección de informantes que se realizará con el PNUD y de los actores que decidan participar de las entrevistas y los talleres.

c. Sobre la Selección de Participantes de las Entrevistas y Talleres de Evaluación

La selección de los futuros entrevistados y participantes a los talleres de evaluación es una etapa clave del proceso de evaluación de los diálogos. En cada proceso de diálogo han participado decenas de diversos actores sociales, políticos, religiosos, empresariales, que han entregado posiciones particulares al proceso, y han logrado representar a sectores relevantes de la sociedad Salvadoreña. Por esta razón, y dado la amplia convocatoria de las mesas de trabajo y plenarias, y su amplia respuesta en términos de participación, es preciso que la definición final de quienes serán entrevistados y participarán de los talleres sea una decisión compartida entre la consultora evaluadora y el equipo que ha liderado los equipos estratégicos.

En este sentido, se envió al equipo técnico contraparte una propuesta con las variables y condiciones básicas que los y las entrevistadas debería cumplir. Lo anterior, se complementó con el número mínimo y máximo de convocados por sector. Esta propuesta, una vez aprobada por el equipo técnico PNUD, se transformará en la lista de los actores sociales que sostendrán el proceso de evaluación, conformando un calendario de entrevistas semi estructuradas y los talleres de evaluación colectiva.

Los criterios que se han priorizado para hacer las convocatorias son los siguientes:

- Participación continua de los convocados a las entrevistas y talleres
- Grado de representación de grupos amplios y diversos en los espacios de diálogos
- Diversidad de actores políticos y sociales

- Representación amplia de opiniones sobre el proceso en general.

Respecto de la posibilidad de identificar la necesidad de representación de actores sociales y políticos en el proceso de evaluación de los diálogos, se ha configurado un registro interno de sectores, dentro de los cuales se han clasificado a los participantes de los procesos de diálogo. Esta clasificación interna ha permitido definir su grado de representación en los diálogos, y que obedece a las siguientes áreas:

- Académicos
- Empresarios y sector financiero
- Iglesias
- Instituciones públicas
- Medios de Comunicación
- Municipales
- Organismos Internacionales
- Partidos Políticos
- Otros órganos del Estado (integrantes de la asamblea nacional, poder judicial)
- Personalidades
- Sociedad Civil
- Otros

#### d. Generación de encuesta ONLINE

Se ha propuesto además elaborar una breve encuesta a todos los participantes de los diálogos, período de evaluación será su permanencia en el proceso de desarrollo de los diálogos, la cual puede ser respondida vía electrónica por correo electrónico, que tiene por objetivo sintetizar las primeras ideas y percepciones de los participantes con el equipo de evaluadores del proceso en general. Las preguntas serán similares a las desarrolladas en las entrevistas cara a cara, serán respuestas cerradas, salvo dos que serán abiertas: identificar el principal logro del proceso y las principales sugerencias para perfeccionar el proceso.

Esta encuesta se debe llevar a cabo una vez que sea aprobada la idea de levantar esta información entre los participantes decisión que debe tomar el equipo técnico contraparte .

#### e. Técnicas, Fuentes e Instrumentos de Recolección y Análisis de datos

La evaluación será desarrollada a través de la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, pero con mayor incidencia cualitativa. Las primeras serán a través estadísticas descriptivas que puedan emerger de la información secundaria existente sobre los procesos desarrollados en los tres consejos, es decir, información sobre número de participantes, características de ellos, participación y asistencia a las actividades, etc.

Se complementará este trabajo inicial de información secundaria y reportes del organismo con entrevistas remotas y cuestionarios base a compartir con secretarios ejecutivos de cada uno de los tres consejos abordados.<sup>3</sup>

Además, se obtendrá información cuantitativa a través de un breve formulario (ficha) con preguntas cerradas que será entregado a todo participante del proceso de evaluación, es decir, aquellos que participen de grupos focales como quienes participen de entrevistas semi- estructuradas.

La información cualitativa será recogida principalmente para la fase de evaluación de resultados a través de las siguientes técnicas:

- 3 Grupos focales, con un número entre 12 participantes por grupo, uno por cada Consejo Nacional de Diálogo, donde a través de una convocatoria diversa se pretende representar a los distintos sectores participantes del proceso. Se cautelará una participación de género equilibrada. Se sumarán 3 integrantes de partidos políticos en los grupos focales, **quedando en total 39 participantes en este fase en total.**
- 34 Entrevistas semi-estructuradas (presenciales y no presenciales) con especial cuidado de llegar a los sectores menos presentes en los grupos focales. Se definirán los actores a ser entrevistados para levantar los elementos sustanciales de relevancia, eficacia, y sostenibilidad de los diálogos, así como las lecciones aprendidas de ellos. Se espera desarrollar 10 entrevistas por cada Consejo, es decir, 30 entrevistas, donde se conjugue la participación de actores del sector público, sector empresarial, sociedad civil, iglesias, academia y cooperantes dentro del proceso, así como representantes de partidos políticos. A eso se le suman 4 entrevistas a integrantes del grupo de conducción estratégica del proyecto( PNUD y Secretaría de Gobernabilidad), **quedando en 34 participantes en esta fase en total.**
- 

A través de la información recolectada para la fase de evaluación de resultados y procesos, y luego de un procedimiento de triangulación de la información, será posible obtener resultados confiables y claros sobre lo evaluado y recomendaciones para el trabajo futuro.

---

<sup>3</sup> Esta encuesta dependerá de la aprobación de este sub producto, el cual debe ser analizada por la contraparte técnica del proyecto.

A continuación se presentan los instrumentos de recolección de información, así como un modelo de sistematización rápida de hallazgos, a ser utilizado en la evaluación.

f. Guías de Entrevistas y Talleres

**Para el Comité Estratégico del Proyecto (Secretaría Técnica del PNUD y Secretaría de Gobernabilidad, en entrevistas separadas)**

Al inicio del programa, ¿Cuál era el principal objetivo a cumplir con su ejecución?

¿Cuáles han sido los actores clave en el proceso? ¿Qué rol ha tenido el PNUD y las otras agencias del Sistema de Naciones Unidas?

¿Cómo se definió quiénes debían participar en el programa y en los procesos de diálogo? En la práctica, ¿participaron los que debían? ¿faltaron actores clave? ¿quiénes? ¿por qué? ¿La participación fue sostenida en el tiempo?

¿Cuáles fueron las actividades clave en el proceso? ¿Fue en los tres Consejos -Seguridad, Educación, Sustentabilidad- del mismo modo? ¿Qué elementos comunes y qué diferencias destacaría?

¿Cuáles son los principales resultados logrados en materia de políticas públicas? ¿Qué se logró en Seguridad? ¿En Educación? ¿En Sustentabilidad? (poner ejemplos concretos de medidas, planes, estrategias, programas, etc.)

¿Qué facilitadores o buenas prácticas hicieron posible que se avanzara en cada uno de esos resultados? (distinguir cada uno de los Consejos)

¿Qué obstaculizadores o nudos críticos hubo que impidieron avanzar en lo esperado? (distinguir cada uno de los Consejos)

¿Cómo evaluaría los logros en el ámbito del diálogo inter-partidario para la toma de acuerdos políticos? ¿Qué causó que no se lograra avanzar en este objetivo?

¿Qué cambios diría que hoy se evidencian en la Secretaría de Gobernabilidad en relación a sus capacidades para conducir procesos de diálogo? ¿Se han incrementado? ¿Qué ejemplos concretos podría darme en relación a ello? ¿Qué facilitadores hubo para ello? ¿Qué obstáculos hubo?

¿Hubo algún resultado inesperado? ¿Cuál? ¿Qué implicancias tuvo o podría tener a futuro?

¿Los recursos (económicos, de tiempo, de personal, etc.) del PNUD puestos al servicio de la ejecución del proyecto cree que fueron los adecuados para el logro de los resultados?

¿Diría que hubo una participación igualitaria de hombres y mujeres en el proceso, así como un beneficio equitativo en los resultados?

¿Hubo respeto de los derechos y libertades de los involucrados, así como la ausencia de violencia e injusticias de cualquier tipo tanto en el proceso como en los resultados?

¿Fueron un aporte al proceso y resultados las alianzas con las agencias del SNU y con otros facilitadas desde el PNUD? ¿Cuáles y en qué sentido concreto? ¿Qué ventajas comparativas ha maximizado el PNUD en el desarrollo del proyecto?

¿Qué probabilidad se observa de que perduren los resultados logrados?

Pensando en el futuro, después de la implementación del programa, ¿qué aprendizaje se puede extraer de lo realizado?: (a) En cuanto a formulación de políticas basadas en el diálogo multi-actor; (b) En cuanto al diálogo inter-partidario; y (c) En cuanto al fortalecimiento de la Secretaría de Gobernabilidad. ¿Qué recomendaciones haría si se llevara a cabo un proceso similar en el futuro?

#### **Para los actores participantes en los consejos Nacionales de Diálogo (Seguridad, Educación y Sustentabilidad)<sup>4</sup>**

¿Cómo conoció la iniciativa del Programa de diálogo y del Consejo xx (Seguridad, Educación, Sustentabilidad, según corresponda)? ¿Cómo lo convocaron a usted? ¿Qué tipo de participación tuvo (en todo el proceso u ocasional)?

Al comienzo ¿Cuál era el principal objetivo a cumplir con el programa de diálogo?

¿Cuáles han sido los actores clave en el proceso?

¿Cómo se definió quiénes debían participar en los procesos de diálogo? En la práctica, ¿participaron los que debían? ¿faltaron actores clave? ¿quiénes? ¿por qué? ¿La participación fue sostenida en el tiempo o los actores rotaban?

¿Cuáles fueron las actividades clave en torno al Consejo?

¿Cuáles son los principales resultados logrados en materia de políticas públicas con este Consejo? ¿Qué se logró en Seguridad? (o ¿En Educación? o ¿En Sustentabilidad? Según corresponda) (poner ejemplos concretos de medidas, planes, estrategias, programas, etc.)

En su caso personal, ¿cree que participar en el diálogo le sirvió para acceder a nuevo conocimiento? ¿cuál? ¿Cree que le permitió establecer nuevos contactos y relaciones? (de ejemplos)

¿Qué facilitadores o buenas prácticas hicieron posible que se avanzara en cada uno de esos resultados? (distinguir cada uno de los Consejos)

¿Qué obstaculizadores o nudos críticos hubo que impidieron avanzar en lo esperado? (distinguir cada uno de los Consejos)

¿Qué destacaría del propio proceso de diálogo? (indagar si favoreció la inclusión, la apropiación compartida, el aprendizaje, humanidad, perspectiva de largo plazo, y comportamientos “contributivos”)

¿Hubo algún resultado inesperado? ¿Cuál? ¿Qué implicancias tuvo o podría tener a futuro?

¿Diría que hubo una participación igualitaria de hombres y mujeres en el proceso, así como un beneficio equitativo en los resultados?

¿Hubo respeto de los derechos y libertades de los involucrados, así como la ausencia de violencia e injusticias de cualquier tipo tanto en el proceso como en los resultados?

¿Fueron un aporte al proceso y resultados las alianzas con las agencias del SNU y con otros facilitadas desde el PNUD? ¿Cuáles y en qué sentido concreto?

---

<sup>4</sup> Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia (CNSCC), Consejo Nacional de Educación (CONED) y Consejo Nacional de Sustentabilidad y Vulnerabilidad (CONASAV). Cada uno de ellos, cuenta actualmente con Planes nacionales, a saber: Plan El Salvador Seguro – PESS; Plan El Salvador Educado - PESE; y, Plan El Salvador Sustentable.

¿Qué probabilidad se observa de que perduren los resultados logrados?

Pensando en el futuro, después de la implementación del programa, ¿qué aprendizaje se puede extraer de lo realizado en cuanto a formulación de políticas basadas en el diálogo multi-actor? ¿Qué recomendaciones haría si se llevara a cabo un proceso similar en el futuro?

## **Para los actores participantes en los Consejos Nacionales de Diálogo (Seguridad, Educación y Sustentabilidad) (CADA GF UNO)**

¿Cómo los convocaron y qué tipo de participación tuvo cada uno en el Consejo xx?

Al comienzo ¿Cuál era el principal objetivo a cumplir en el Consejo?

¿Cuáles creen que fueron los principales resultados logrados con este Consejo? (pedir ejemplos concretos)

Indagar la contribución del proceso de diálogo en los siguientes aspectos (pedir ejemplos concretos):

- Inclusividad: ¿participaron en el Consejo todos lo que debían? ¿faltó algún actor clave?

- Apropiación compartida: ¿sintieron que todos estaban comprometidos con el proceso de igual forma?

- Aprendizaje: ¿permitió el espacio del Consejo la comunicación entre los actores y el aprendizaje mutuo?

- Humanidad o empatía y comportamientos contributivos: ¿lograron los participantes entender otras posiciones con apertura, y respeto, reconociendo las diferencias?

- Perspectiva de largo plazo: ¿creen que de alguna manera quedó instalada la capacidad de diálogo y negociación para definir soluciones sostenibles a los problemas? ¿Por qué? ¿Qué facilitadores o buenas prácticas hicieron posible que se avanzara en la obtención de resultados?

¿Qué obstaculizadores o nudos críticos hubo que impidieron avanzar en lo esperado?

¿Hubo algún resultado inesperado? ¿Cuál? ¿Qué implicancias tuvo o podría tener a futuro?

¿Creen que participar en el diálogo les sirvió para acceder a nuevo conocimiento? ¿cuál?

¿Creen que les permitió establecer nuevos contactos y relaciones? (den ejemplos)

¿Diría que hubo una participación igualitaria de hombres y mujeres en el proceso, así como un beneficio equitativo en los resultados?

¿Hubo respeto de los derechos y libertades de los involucrados, así como la ausencia de violencia e injusticias de cualquier tipo tanto en el proceso como en los resultados?

¿Fueron un aporte al proceso y resultados las alianzas con las agencias del SNU y con otros facilitadas desde el PNUD? ¿Cuáles y en qué sentido concreto?

¿Qué probabilidad se observa de que perduren los resultados logrados?

Pensando en el futuro, ¿qué aprendizaje se puede extraer de lo realizado en cuanto a formulación de políticas basadas en el diálogo multi-actor? ¿Qué recomendaciones harían si se llevara a cabo un proceso similar en el futuro?

## **Para Miembros de los Partidos Políticos (“DIÁLOGO INTER-PARTIDARIO”)<sup>5</sup>**

¿Cómo conoció la iniciativa del Programa de diálogo del PNUD? ¿Cómo lo convocaron a usted? ¿Qué tipo de participación tuvo?

¿Cuál era el principal objetivo a cumplir en este diálogo?

¿Cuáles fueron los actores clave en el proceso? ¿Qué rol ha tenido el PNUD y las otras agencias del Sistema de Naciones Unidas?

¿Cómo se definió quiénes debían participar en el programa y en los procesos de diálogo? En la práctica, ¿participaron los que debían? ¿faltaron actores clave? ¿quiénes? ¿por qué?

¿Cuáles fueron las actividades clave en el proceso?

¿Cuáles fueron los resultados o elementos positivos que destacaría?

¿Qué causó que no se lograra avanzar más en este objetivo de lograr acuerdos políticos? Pensando en el futuro, después de la implementación del programa, ¿qué aprendizaje se puede extraer de lo realizado? ¿Qué recomendaciones haría si se llevara a cabo un proceso similar en el futuro?

### g. Guía de los talleres a realizarse

Talleres de evaluación y discusión sobre los procesos de diálogos:

#### **“Espacios de escucha para el fortalecimiento democrático en El Salvador”**

##### a) Objetivo General

Debatir en torno al ejercicio de los procesos de diálogo realizados en el Salvador y levantar conclusiones generales sobre sus resultados e incidencia.

##### b) Objetivos Específicos

- Identificar el estado arte del conocimiento sobre la necesidad del fortalecimiento democrático en El Salvador
- Identificar los efectos negativos de la falta de acuerdos transversales existentes.
- Identificar los principales avances en términos de incidencia de los procesos de diálogo entre los diversos actores convocados.

Metodología a utilizar: conversación abierta y construcción de acuerdos transversales

Tiempo de duración: entre 2 a 3 horas como máximo.

---

<sup>5</sup> Se instaló un espacio de diálogo inter-partidario con el objetivo de nutrir los diálogos temáticos para hacer más fácil la aprobación de políticas en la Asamblea Legislativa y generar las condiciones necesarias para su implementación. Este componente fue suspendido en el año 2017 por falta de condiciones para el diálogo.

Lugar de realización de los talleres: San Salvador

h. Artefacto de uso interno para sintetizar entrevistas.  
 Modelo de Informe Rápido para la Sistematización de Hallazgos.

El siguiente esquema permite consolidar información levantada en terreno de manera rápida y ágil, facilitando que las impresiones de los investigadores en terreno, queden recogidas sin tener que esperar el procesamiento del conjunto de información levantada. Cada investigador encargado de hacer entrevistas, llena la ficha y luego intercambian impresiones para tener una visión más completa. Estas fichas sirven de base para la redacción de los informes de evaluación.

Fecha:	Investigador:	Ciudad:
--------	---------------	---------

1. Complete los siguientes datos acerca del proceso de diálogo que se registra en esta ficha:

Programa	(a nivel global)
Proceso de Diálogo	Consejo Seguridad Consejo Educación Consejo Sustentabilidad
Entrevistas en las que se basa este reporte preliminar	Listar perfil de entrevistados: - - - - -

2. Complete las siguientes tablas de acuerdo a las categorías de análisis a partir de la información recopilada en los trabajos de terreno:

Resultados	R1. Políticas públicas consensuadas	R2. Espacio de generación de acuerdos transversales	R3. Capacidades de Secretaría de Gobernabilidad
Objetivos			
Actores claves			
Logros alcanzados (resultados esperados e inesperados)			
Factores facilitadores y buenas prácticas			
Obstaculizadores y nudos críticos			
Aprendizajes			

Recomendaciones a futuro			
--------------------------------	--	--	--

3. Observaciones adicionales:

--

#### **4. Riesgos y Limitaciones**

Para el adecuado desarrollo de la evaluación se observan dos tipos de riesgos. En primer lugar, el riesgo asociado a no poder conseguir las entrevistas con los actores clave del proceso, sea por diversas razones que escapan al control de los evaluadores, tales como que se encuentren fuera del país o inubicables o bien que no tengan disposición a participar del proceso. Sumado a esto está el riesgo de que a quienes se logre entrevistar, sean una parte no exactamente representativa estructuralmente hablando del desarrollo del programa, pudiendo presentar una visión sesgada de los procesos. Para reducir al mínimo ambos riesgos, se propone identificar y seleccionar a los informantes de común acuerdo con la contraparte del PNUD, así como contar con su colaboración en la facilitación de los contactos para llegar hasta ellos.

Las limitaciones tienen que ver básicamente con el alcance posible de la evaluación a partir de los recursos y tiempos dispuestos para ello. Siempre es deseable contar con una mayor extensión de tiempo y un mayor despliegue de actividades de recolección y análisis de información, sin embargo, una buena evaluación es también aquella que logra identificar resultados y proponer recomendaciones de forma ajustada a las condiciones prácticas disponibles.

## 5. Matriz de Evaluación

Criterio de la evaluación	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos y herramientas de recopilación de datos	Indicadores / Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
<b>Relevancia</b>	Coherencia interna del diseño	<p>¿Es adecuada la teoría del cambio?</p> <p>¿Es adecuada la estrategia de acción?</p>	<p>¿Cuáles son los supuestos del programa?</p> <p>¿Es adecuada la solución propuesta?</p>	<p>Documentación</p> <p>Informantes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PNUD</li> <li>- Secretaría a Gobernabilidad</li> </ul>	<p>Revisión documental y de información secundaria</p> <p>Entrevistas y grupos focales</p>	<p>Coherencia de la teoría de cambio</p> <p>Consistencia de la estrategia de acción</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Análisis cualitativo</p>
	Coherencia externa (consistencia con el problema)	<p>¿Es plausible el diagnóstico?</p> <p>¿Es pertinente la estrategia de acción?</p>	<p>¿Cuál es la situación problemática?</p> <p>¿Es abordable y modificable con el programa?</p>	<p>Documentación</p> <p>Informantes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PNUD</li> <li>- Secretaría a Gobernabilidad</li> </ul>	<p>Revisión documental y de información secundaria</p> <p>Entrevistas y grupos focales</p>	<p>Coherencia de la teoría de cambio</p> <p>Adecuación de la solución propuesta al problema</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Análisis cualitativo</p>
	Género	<p>¿Considera la estrategia una participación igualitaria de hombres y mujeres en el proceso, así como un beneficio equitativo</p>	<p>¿Se considera participación equitativa por género?</p> <p>¿Se consideran que los resultados del proyecto beneficien equitativamente</p>	<p>Documentación</p> <p>Informantes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PNUD</li> <li>- Secretaría a Gobernabilidad</li> </ul>	<p>Revisión documental y de información secundaria</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Equidad de género en la participación</p> <p>Equidad de género en los resultados</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Análisis cualitativo</p>

Criterio de la evaluación	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos y herramientas de recopilación de datos	Indicadores / Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
		en los resultados?	ente por género?				
	Derechos humanos	¿Considera la estrategia el respeto de los derechos y libertades de los involucrados, así como la ausencia de violencia e injusticias de cualquier tipo tanto en el proceso como en los resultados?	¿Considera el respeto de los derechos y libertades de los involucrados?  ¿Considera la ausencia de violencia e injusticias?	Documentación  Informantes clave: - PNUD - Secretaría de Gobernación	Revisión documental y de información secundaria  Entrevistas	Respeto de los derechos y libertades  Prácticas exentas de violencia e injusticias	Análisis documental  Análisis cualitativo
<b>Eficacia</b>	Grado de cumplimiento de los objetivos / resultados esperados	Productos intangibles: ¿Qué cambios se han producido en los actores? ¿Qué estrategias y acciones los hicieron posibles? ¿Qué actores fueron clave para producir los cambios?	- Inclusividad: ¿Participaron todos lo que debían? ¿faltó algún actor clave? - Apropiación compartida: ¿sintieron que todos estaban comprometidos con el proceso de igual forma? - Aprendizaje : ¿permitió el programa la	Documentación  Informantes clave: - PNUD - Secretaría de Gobernación - Miembros de los Consejos - Actores políticos - Cooperación internacional	Revisión documental y de información secundaria  Entrevistas y grupos focales	Grado de cumplimiento de resultados intangibles	Análisis documental  Análisis cualitativo  Identificación de cambios en actores  Análisis de contribución del programa a los cambios

Criterio de la evaluación	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos y herramientas de recopilación de datos	Indicadores / Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
			<p>comunicación entre los actores y el aprendizaje mutuo?</p> <p>- Humanidad o empatía y comportamientos contributivos: ¿lograron los participantes entender otras posiciones con apertura, y respeto, reconociendo las diferencias?</p> <p>- Perspectiva de largo plazo: ¿creen que de alguna manera quedó instalada la capacidad de diálogo y negociación para definir soluciones sostenibles a los problemas?</p>				
		<p>Resultados intermedios: ¿Qué cambios se han producido en torno a</p>	<p>¿Qué cambios se han producido en las políticas de seguridad, educación,</p>	<p>Documentación</p> <p>Informantes clave:</p>	<p>Revisión documental y de información secundaria</p>	<p>Grado de cumplimiento de resultados intermedios</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Análisis cualitativo</p>

Criterio de la evaluación	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos y herramientas de recopilación de datos	Indicadores / Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
		políticas públicas consensuadas en seguridad, educación, empleo y medioambiente?  ¿Qué actores fueron clave para producir los cambios?	empleo y medioambiente?  ¿Qué estrategias y acciones los hicieron posibles?  ¿Qué actores fueron clave para producir los cambios?	- PNUD - Secretaria Gobernabilidad - Miembros de los Consejos políticos - Cooperación internacional	Entrevistas y grupos focales		Identificación de cambios en políticas  Análisis de contribución del programa a los cambios
		¿Qué cambios se han producido en torno al diálogo interpartidario para facilitar acuerdos políticos?	¿Qué cambios se han producido en los actores políticos y procesos de acuerdo político?  ¿Qué estrategias y acciones los hicieron posibles?  ¿Qué actores fueron clave para producir los cambios?	Documentación  Informantes clave: - PNUD - Secretaria Gobernabilidad - Actores políticos - Cooperación internacional	Revisión documental y de información secundaria  Entrevistas y grupos focales	Grado de cumplimiento de resultados intermedios	Análisis documental  Análisis cualitativo  Identificación de cambios en actores y procesos  Análisis de contribución del programa a los cambios
		¿Qué cambios se produjeron en tonos las capacidades	¿Qué cambios se han producido en los actores, en	Documentación	Revisión documental y de información	Grado de cumplimiento de resultados	Análisis documental

Criterio de la evaluación	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos y herramientas de recopilación de datos	Indicadores / Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
		s de la Secretaría de Gobernabilidad para impulsar procesos de diálogo?	los procesos y en las políticas?  ¿Qué estrategias y acciones los hicieron posibles?  ¿Qué actores fueron clave para producir los cambios?	Informantes clave: - PNUD - Secretaría de Gobernabilidad - Miembros de los Consejos - Actores políticos - Cooperación internacional	secundaria  Entrevistas y grupos focales	intermedios	Análisis cualitativo  Identificación de cambios en actores, procesos y políticas  Análisis de contribución del programa a los cambios
	Identificación de resultados inesperados	Logros imprevistos derivados del proyecto: ¿Qué cambios no buscados se han producido?	¿Qué cambios se han producido en los actores, en los procesos y en las políticas?	Documentación  Informantes clave: - PNUD - Secretaría de Gobernabilidad - Miembros de los Consejos - Cooperación internacional	Revisión documental y de información secundaria  Entrevistas y grupos focales	Logros imprevistos	Análisis documental  Análisis cualitativo  Identificación de cambios en actores, procesos y políticas
	Valor agregado del PNUD	¿La estrategia considera en su diseño e implementación alianzas con las	¿Qué alianzas se han propuesto y han sido promovidas en la práctica por el PNUD	Documentación  Informantes clave: - PNUD	Revisión documental y de información secundaria	Valor agregado del PNUD por su capacidad de sumar esfuerzos	Análisis documental  Análisis cualitativo

Criterio de la evaluación	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos y herramientas de recopilación de datos	Indicadores / Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
		agencias del SNU y con otros actores que pueden otorgarle un valor agregado desde el PNUD? ¿Qué ventajas comparativas ha maximizado el PNUD en el desarrollo del proyecto?	para el logro de los resultados?  ¿Qué ventajas comparativas ha maximizado el PNUD en el desarrollo del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretaría Gobernabilidad</li> <li>- Miembros de los Consejos</li> <li>- Actores políticos</li> <li>- Cooperación internacional</li> </ul>	Entrevistas y grupos focales	articulados	Identificación de cambios en actores
	Género	¿Hubo en la práctica una participación igualitaria de hombres y mujeres en el proceso, así como un beneficio equitativo en los resultados?	¿Hubo participación equitativa por género?  ¿Los resultados del proyecto benefician equitativamente por género?	Documentación  Informantes clave: <ul style="list-style-type: none"> <li>- PNUD</li> <li>- Secretaría Gobernabilidad</li> <li>- Miembros de los Consejos</li> </ul>	Revisión documental y de información secundaria  Entrevistas	Equidad de género en la participación  Equidad de género en los resultados	Análisis documental  Análisis cualitativo
	Derechos humanos	¿Hubo respeto de los derechos y libertades de los involucrados, así como la ausencia de violencia e injusticias	¿Hubo respeto de los derechos y libertades de los involucrados?  ¿El proyecto garantizó la	Documentación  Informantes clave: <ul style="list-style-type: none"> <li>- PNUD</li> <li>- Secretaría</li> </ul>	Revisión documental y de información secundaria  Entrevistas	Respeto de los derechos y libertades  Prácticas exentas de violencia	Análisis documental  Análisis cualitativo

<b>Criterio de la evaluación</b>	<b>Nivel de análisis</b>	<b>Preguntas clave</b>	<b>Sub-preguntas específicas</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Métodos y herramientas de recopilación de datos</b>	<b>Indicadores / Estándar de éxito</b>	<b>Métodos para el análisis de datos</b>
		de cualquier tipo tanto en el proceso como en los resultados?	ausencia de violencia e injusticias?	Gobernabilidad - Miembros de los Consejos		injusticias	
<b>Eficiencia</b>	Organización de la oficina PNUD y sus alianzas para el logro de los resultados esperados	¿Los recursos (económicos, de tiempo, de personal, etc.) del PNUD considerados en el diseño del proyecto suponen un uso eficiente para el logro de los resultados esperados?	¿Ha sido adecuada la destinación de tiempo del personal involucrado en el proyecto?  ¿Los insumos puestos a disposición para el desarrollo de las actividades han sido adecuadas?	Documentación  Informantes clave: - PNUD - Secretaria Gobernabilidad - Miembros de los Consejos - Actores políticos - Cooperación internacional	Revisión documental y de información secundaria  Entrevistas y grupos focales	Nivel de recursos involucrados en relación a los resultados logrados eficiente	Análisis documental  Análisis cualitativo
<b>Sostenibilidad</b>	Probabilidad de continuidad de los logros	¿Qué probabilidad se observa de que perduren los resultados logrados?	¿Cuán perdurables en el tiempo son las políticas logradas en seguridad, educación, empleo y sostenibilidad?  ¿Cuán perdurables en el tiempo son los cambios en los	Documentación  Informantes clave: - PNUD - Secretaria Gobernabilidad - Miembros de los Consejos - Actores políticos	Revisión documental y de información secundaria  Entrevistas y grupos focales	Logros imprevistos	Análisis documental  Análisis cualitativo  Identificación perdurabilidad de cambios en actores, procesos y políticas

Criterio de la evaluación	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos y herramientas de recopilación de datos	Indicadores / Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
			<p>actores políticos y procesos de acuerdo político?</p> <p>¿Cuán perdurables en el tiempo son los cambios en los actores de la sociedad civil para llevar a cabo procesos de diálogo?</p> <p>¿Quedó instalada la capacidad institucional en el gobierno para impulsar procesos amplios de diálogo y negociación para definir soluciones sostenibles a los problemas?</p>	- Cooperación internacional			

## 6. Cronograma de Actividades

N	Producto	Período
1	Informe inicial (con información secundaria y entrevistas con secretarios técnicos consejos PNUD y formulario tipo).	Primeros 2 semanas después de aprobada la consultoría y entregados los insumos necesarios para ella.
2	Observaciones a informe inicial	Tercera semana de la evaluación.
3	Realización de 3 talleres de trabajo (un taller multi-actor por consejo)	Entre la semana cuatro y cinco de la evaluación. En un periodo de una semana se desarrollarán los 3 talleres.
4	Realización de 31 entrevistas semi estructuradas a actores claves (de diversos sectores: empresarial, tercer sector, gubernamental)	Entre la semana cuatro y seis de la evaluación.
5	Presentación preliminar de los hallazgos de la consultoría	En la sexta semana de la evaluación.
6	Borrador del informe de evaluación	En la semana séptima de la evaluación.
7	Presentación de hallazgos de la evaluación, recomendaciones, lecciones aprendidas y mejores prácticas	En la semana octava de la evaluación.
8	Recepción de comentarios a informe final	En la semana novena de la evaluación.
9	Entrega informe Final de la evaluación	Semana diez de la evaluación.

### Cronograma

Nº	Actividades	Semanas									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Fechas de las semanas	22.4	29.4	06.5	13.5	20.5	27.5	3.6	10.6	17.6	24.6
1	Trabajo de gabinete e Informe inicial										
2	Observaciones al informe inicial										
3	Recolección de información primaria (talleres y entrevistas)										
4	Presentación preliminar de hallazgos										
5	Redacción de informe final										
6	Envío informe borrador y exposición										
7	Recepción comentarios a informe e integración de ellos										
8	Envío informe final										

## **7. Propuesta de Estructura General del Informe Final**

El informe final de la consultoría basará sus comentarios y conclusiones en identificar los principios fundantes de un apropiado proceso de diálogo para la construcción de una mejor democracia para El Salvador. Para esto se relevarán las acciones que han permitido establecer un proceso de conversación transversal, las cuales en diversas medidas podrían permitir el establecimiento de un escenario adecuado para acuerdos nacionales de paz y fortalecimiento democrático.

Se hará un análisis de las condiciones que se identifican como necesarias para colaborar con el proceso de fortalecimiento democrático del país, reconociendo un camino de desarrollo que considere la agenda 2030 y ciertos áreas de fortalecimiento específico para el caso de El Salvador.

Los principios fundantes particulares para El Salvador pueden abrir una ventana para conocer cuáles son las mejores prácticas desarrolladas en estos ejercicios de pre acuerdos sociales y políticos, identificando el grado de posibilidad que estas prácticas sean repetidas por agentes sociales, gubernamentales y políticos que hagan posible avanzar un paso más hacia el mejoramiento de la calidad de la democracia.

Asimismo, este ejercicio de evaluación permitirá además identificar y difundir las lecciones aprendidas de estos procesos. Sin duda, que el esfuerzo invertido, el número de actores convocados y los resultados de los diálogos permitirán a su vez hacer un ejercicio reflexivo que haga posible contribuir a mejorar próximos procesos de definición de agendas democratizadoras sustantivas.

Para el caso de los integrantes de los equipos del PNUD que han liderado estos procesos será imperativo contar con pautas con conclusiones generales y específicas que les permita capitalizar los esfuerzos llevados a cabo, indicando que prácticas deben evitarse y/o repetirse en pos de avanzar en próximos ejercicios de conversación colectivas multiactores.

- i. Esquema de contenido propuesto:
  - 1. Introducción
  - 2. Antecedentes Generales del proceso de evaluación
  - 3. Objetivo general y específicos del proceso de evaluación
  - 4. Resultados alcanzados del proceso de evaluación
  - 5. Principales hallazgos de la evaluación
  - 6. Mirada General de la evaluación
    - a) Sobre el fortalecimiento democrático en El Salvador
    - b) Sobre el proceso de diálogo como medio de concreción de acuerdos nacionales
    - c) Sobre la continuidad de los procesos de diálogo

7. Conclusiones generales del proceso de evaluación
8. Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas
9. Sugerencias de otros esfuerzos posibles de realizar

10. Anexos:

- a) Cuadros resúmenes de las entrevistas (cuadros sintéticos)
- b) Perfil de los entrevistados y entrevistadas
- c) Perfil de los participantes a los talleres
- d) Perfil de los que participaron de la encuesta online