**Proyecto "Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta a Niñez, Adolescentes y Jóvenes en los países del SICA'' – PREVJUVE**

PREVJUVE Costa Rica, Fuente: Proyecto PREVJUVE

# REPORTE DE EVALUACIÓN FINAL

Octubre – Diciembre 2018

Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá, República Dominicana

Evaluador: Oscar Huertas oscarhuertas77@gmail.com

# Agradecimientos

El evaluador agradece a la coordinación del proyecto PREVJUVE, SG SICA, la oficina regional del PNUD en Panamá, personal de oficinas país del PNUD, personal de contrapartes nacionales, ONGs y personas beneficiarias consultadas por su disposición y apertura para establecer un diálogo sobre el progreso y los resultados del Proyecto. Es inspirador conocer experiencias de trabajo con niños, niñas y jóvenes, construyendo proyectos de vida y fortaleciendo el tejido social en los países centro americanos.

# Tabla de contenido


Agradecimientos ..... 2

Tabla de contenido ..... 3

Resumen ejecutivo ..... 5

Introducción ..... 11

Antecedentes y contexto ..... 11

Propósito, Objetivos y Metodología de la Evaluación ..... 14

Metodología de la evaluación ..... 14

Primera fase: investigación documental ..... 15

Segunda fase: misión en terreno y recolección de información primaria ..... 16

Tercera fase: elaboración y concertación del informe final. ..... 17

Descripción de la Intervención ..... 18

Hallazgos ..... 18

Pertinencia ..... 18

Eficiencia ..... 24

Eficacia ..... 27

Nivel regional ..... 29

Nivel país ..... 33

Sostenibilidad ..... 43

Género ..... **Error! Bookmark not defined.**

Lecciones Aprendidas ..... 45

A nivel regional ..... 45

A nivel país ..... 45

Conclusiones ..... 47

Recomendaciones ..... 49

Para el PNUD ..... 49

Para el SICA ..... 50

Anexos ..... 51

Los Términos de Referencia de la evaluación. ..... 51

Matriz de evaluación ..... 71

Listas de individuos o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados. ..... 75

Lista de documentos de apoyo examinados. ..... 76

Biografía breve del evaluador ..... 77

Código de conducta firmado por los evaluadores. ..... 77

Cronograma ..... 81

# Resumen ejecutivo

Centroamérica contiene 5 de los 11 países en América Latina con una tasa de homicidios superior a los 10 asesinatos por cada 100,000 habitantes, este nivel es considerado epidémico por la Organización Mundial de la Salud. Los jóvenes, principalmente los varones, son una de las principales víctimas de dichos homicidios, según el Informe Regional de Desarrollo Humano para América Latina 2013: Seguridad Ciudadana con Rostro Humano

El Proyecto "Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta Niñez, Adolescentes y Jóvenes en los países del SICA'' – PREVJUVE – se ha ejecutado por PNUD, en alianza con el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) , con el objetivo de contribuir a mejorar la seguridad de las y los ciudadanos de la región, a través de la reducción integral de los factores asociados a la inseguridad y la violencia, con énfasis particular en la violencia que afecta a la niñez, la adolescencia y juventud.

La presente evaluación valora los resultados alcanzados (directos e indirectos, intencionados o no), así como el logro de los objetivos del proyecto definidos en el marco de resultados, y la efectividad de la estructura de recursos humanos y de la estrategia implementada, entre otros

El enfoque metodológico de la evaluación fue mixto con un trabajo de arriba–abajo, analizando el nivel superior de los efectos y la manera como las orientaciones regionales definieron la intervención y asimismo, se incluye un análisis de abajo–arriba, para verificar que el nivel nacional aportara como insumo a los objetivos superiores y a la recolección de experiencias demostrativas a replicar.

El proceso evaluativo analiza los criterios de evaluación de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, y también a reflejar los distintos niveles de incidencia del proyecto a saber: nivel regional, y nivel nacional. El consultor evaluador se desplazó a El salvador para observar el taller de cierre del PREVJUVE, realizar entrevistas individuales y grupales, y también se hicieron entrevistas vía internet con actores clave de Belice, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Guatemala, así como de AECID, el SICA, y PNUD a nivel regional.

**Lecciones Aprendidas**

A nivel regional

- El diseño de proyectos ambiciosos como PREVJUVE, requiere una unidad de coordinación más robusta que combine distintos perfiles profesionales para: dar línea técnica, pero también para hacer seguimiento y monitoreo, y para vincular el nivel nacional con el nivel regional
- Uno de los factores de éxito para este tipo de iniciativas es adecuar los proyectos a los marcos institucionales regionales y nacionales, aprovechar procesos en marcha, no imponer fórmulas preestablecidas y adecuarse a las necesidades y a las demandas.
- El proceso de construcción de confianza con todas las partes se basa en (i) dar apoyo en las necesidades y demandas de los países y las instituciones, (ii) buena comunicación entre todas las entidades (iii) la trayectoria de la unidad coordinadora, (v) y seguimiento de los avances y resultados .
- El rol del donante debe ser activo para la rendición de cuentas del proyecto pero también para la retroalimentación a los avances, mediación institucional, articulación de esfuerzos.
- Uno de los mayores valores agregados que puede ofrecer una intervención regional es el acceso a información y conocimiento de los distintos países y modelos; la esencia de un proyecto regional es en gran parte el registro y transferencia de buenas prácticas locales, en complemento a las capacidades nacionales existentes.
- Asimismo el valor agregado de un proyecto con la participación del centro regional PNUD es la elaboración de herramientas e instrumentos, la complementación de capacidades nacionales, la oportunidad en el apoyo técnico, la incidencia política y la calidad de la asistencia por el acceso a consultores con gran experiencia.

A nivel país

- La gestión de alianzas estratégicas es vital para el éxito de estos proyectos.
- La participación del sector privado es fundamental por los recursos financieros, pero también por la capacidad técnica y por la continuidad en el tiempo
- La innovación en el diseño, implementación y medición del progreso y resultados es fundamental para el trabajo con poblaciones juveniles.

- La coordinación interinstitucional es fundamental para la maximización de resultados, generación de sinergias, y para una aproximación multidisciplinaria y multisectorial para una problemática que así lo requiere.
- La duración de los proyectos también es un factor de éxito, debido a que estos procesos toman tiempo para lograr resultados esperados. Gobiernos y donantes deben ponerse de acuerdo para establecer estrategias de largo plazo.
- Evaluar cuantitativa y cualitativamente este tipo de proyectos y programas es esencial para tomar mejores decisiones.

**Conclusiones**

- La evaluación concluye que los resultados del proyecto regional están relacionados con las políticas y prioridades regionales y nacionales en cada uno de los países en los que se ha implementado el proyecto, así como con las necesidades de los beneficiarios. Si bien, el proyecto no fue homogéneo, en todos los países las fuentes consultadas manifestaron la pertinencia del trabajo realizado.
- El proyecto ha podido promover con mayor eficacia los principios del PNUD relativos a la igualdad de género, debido a la falta de una estrategia específica, estándares y requisitos para la priorización de proyectos con enfoque de género en los países, indicadores y metas de transversalización.
- En general, el logro de resultados es percibido como positivo, pero el avance sobre resultados fue variable de un país a otro, dependiendo de múltiples factores como la capacidad instalada, voluntad política de las contrapartes, gestión de la oficina de país, recurso humano, y necesidades de los países.
- La evaluación ha encontrado que el efecto demostrativo de los proyectos a nivel regional y su replicación o escalamiento, no se dio de la manera esperada. Aunque hubo espacios para el intercambio de experiencias, las buenas prácticas o casos exitosos no fueron compartidos con el SICA sino hasta el final del proyecto, y tampoco tuvieron suficiente difusión entre países, asimismo, no hubo una estrategia clara para el escalamiento.
- El modelo de gestión del proyecto tenía directrices claras en su marco de gobernanza, pero su implementación tuvo dificultades por dificultades de comunicación con el SICA sobre los avances

en los países, debilidades en el equipo de la Unidad Coordinadora, rotación de personal en el Centro regional de PNUD en Panamá, debilidades en el monitoreo y evaluación de resultados.

- El proyecto tuvo un diseño ambicioso por el número de países a cubrir, los resultados esperados a nivel país y nivel regional, y los recursos humanos y financieros disponibles. A pesar de esto, el proyecto logró una ejecución de productos bastante alta por lo que se puede concluir que hubo un uso económico de los recursos.
- El sistema de M&E no incluyó indicadores de resultado que le permitiera al proyecto comunicar sus avances, aprender y ajustar la implementación en consecuencia.
- El proyecto no cuenta con una estrategia robusta de sostenibilidad; si bien se han desarrollado capacidades en actores nacionales, no existen compromisos formales, planes institucionales o presupuestos para dar continuidad al PREVJUVE, sus actividades o beneficios.

**Recomendaciones**

<u>Para el PNUD</u>

- Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique en el futuro. Se recomienda establecer estrategias específicas para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de los programas.
    - Esto implica que exista una estrategia de género desde el inicio, guías de implementación del enfoque de género para los países, indicadores de seguimiento, metas y reporte de avances.
- En aras a la replicación y escalamiento de las experiencias positivas del proyecto PREVJUVE, la evaluación recomienda que el PNUD comparta con las oficinas de país los productos elaborados, las buenas prácticas y sistematizaciones que se elaboraron.
- Teniendo en cuenta que el proyecto apoyó modelos distintos de intervención a nivel nacional, con el apoyo de las oficinas de país y la unidad de gestión de conocimiento del centro regional, se pueden elaborar breves documentos a manera de fichas o guías metodológicas sintéticas sobre cómo implementar dichos enfoques.
- Para proyectos futuros es recomendable que desde el diseño se establezca la teoría cambio de manera específica, para establecer la manera como se van a producir los cambios en el proyecto. Cuando se desarrollen proyectos con enfoque regional, nacional y o local, se debe establecer de

manera clara la articulación entre dichos niveles y los canales por medio de los cuales el nivel regional genera valor agregado en los demás, así como la manera en que la implementación nacional y local retroalimenta con aprendizajes, proyectos demostrativos o pilotos, el acervo de conocimiento y la toma de decisiones a nivel regional.

  - Para esto se debe establecer un árbol de problemas con un problema central a solucionar, las causas de dicho problema y las consecuencias. Con esto se elabora un árbol de soluciones que busca atender a todos o algunos de los problemas identificados en una lógica de cadena de impactos. Esta lógica debe incluir los insumos, actividades, productos y resultados a alcanzar.

- Los sistemas de monitoreo y evaluación deben contar con líneas de base, e indicadores de calidad que permitan valorar el progreso, la ejecución de productos, así como también el logro de cambios en las instituciones y las comunidades (efectos, impactos)
  - Para proyectos de carácter regional, es deseable que los sistemas de monitoreo y evaluación sean accesibles a todos los actores clave y a todos los países, a través de plataformas online, con tableros de mando sobre el desempeño de las intervenciones.
  - Este tipo soluciones no sólo mejora el acceso a la información sobre el proyecto, sino la transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones estratégicas

<u>Para el SICA</u>

- El SICA debe elaborar una estrategia de salida, sintetizada en un breve documento que establezca los pasos a seguir para darle continuidad a la iniciativa, con roles institucionales, compromisos a nivel regional nivel de los países, metas y fechas específicas.
- Una vez cargados todos los productos del proyecto PREVJUVE en la plataforma de gestión del conocimiento, es importante que se establezca un cronograma para el análisis de dichos productos, su validación, aprobación y priorización para la replicación, bien sea a través de instrumentos regionales, guías, metodologías o directrices.
- Para la consolidación de los resultados y efectos del PREVJUVE, es muy importante que por parte de la DSD SICA se haga un seguimiento y se dé sostenibilidad al diálogo regional y su acompañamiento.

- Asimismo, es necesario que exista una estrategia de difusión tanto de los productos priorizados del PREVJUVE como de los mensajes clave del proyecto. Esto implica un trabajo con un(a) experto(a) de comunicaciones del SICA para identificar y difundir mensajes clave, la narrativa del PREVJUVE, canales de comunicación, y sus audiencias clave: socios estratégicos, organismos multilaterales, instituciones gubernamentales, ONGs, opinión pública, etc.

# Introducción

## Antecedentes y contexto

Para los años 2005-2010, el panorama de Centroamérica mostraba serias dificultades en aspectos relativos a la seguridad y la convivencia; varios informes de Naciones Unidas[1] señalaron algunas problemáticas regionales: (i) respuestas deficientes al fenómeno de la violencia, concentradas muchas de ellas en aspectos represivos sin los resultados esperados por la insuficiente capacidad institucional de los organismos responsables, (ii) alta vulnerabilidad a la violencia de los grupos sociales débilmente protegidos, especialmente mujeres, niños, jóvenes y grupos étnicos, (iii) alto impacto económico negativo de la violencia en el desarrollo productivo de la región, (iv) debilidad de la institucionalidad e intervención regional para un problema que trasciende las fronteras de cada país centroamericano, (v) mecanismos incipientes para la recolección de información sobre el fenómeno de la delincuencia y la violencia, y (vi) incipiente gestión municipal/local de los problemas de la criminalidad en el contexto regional.

Centroamérica registró al menos 14.575 homicidios en el 2017, lo que confirma que es una de las zonas más violentas del mundo. Datos de la ONU revelan que el Triángulo Norte concentró el once por ciento (11%) de los homicidios de América Latina, siendo la mitad de las víctimas jóvenes entre 15 y 29 años y las armas de fuego las más utilizadas (8 de cada 10 casos).[2]

"Con alrededor de 50 millones de habitantes, la gran mayoría pobre, el crimen organizado, especialmente las bandas que trafican drogas desde Suramérica hacia Estados Unidos, y las pandillas, siguen siendo los principales responsables de la extrema violencia que no solo deja esa estela de muerte sino que además empuja a miles de personas a huir de la región cada año."[3]

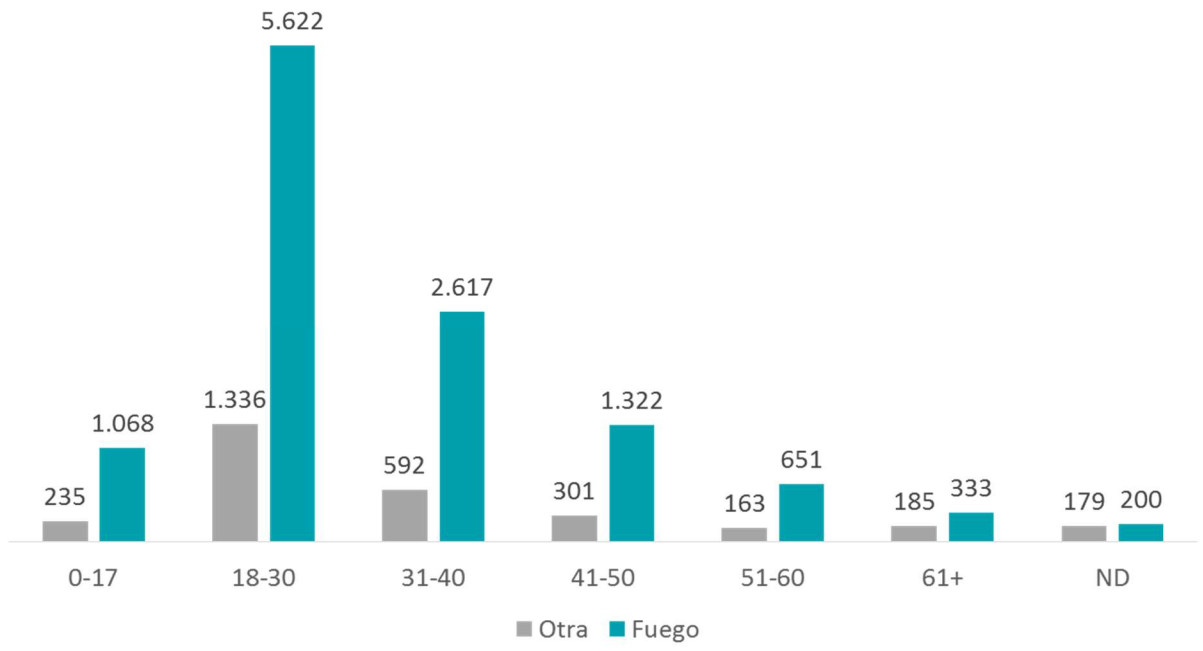
---

[1] Particularmente el "Informe de Desarrollo Humano para América Central 2009-2010: Abrir espacios a la seguridad y al desarrollo humano", "Informe de Desarrollo Humano 2013: El ascenso del sur: Progreso humano en un mundo diverso", el Informe "Estado de la Región 2008" del PNUD y el "Informe sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos", realizado por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y UNICEF (2010)

[2] "Centroamérica sigue siendo un nicho de violencia, pese a la bajada estadística". Agencia EFE: https://www.efe.com/efe/america/sociedad/centroamerica-sigue-siendo-un-nicho-de-violencia-pese-a-la-bajada-estadistica/20000013-3513600#

[3] Ibid.

1. Homicidios en ES, GT y HN por tipo de arma y edad en 2016




Fuente: Presentación resultados regionales proyecto PREVJUVE – datos: Infosegura, PN

De acuerdo a los Términos de Referencia, Centroamérica contiene 5 de los 11 países en América Latina con una tasa de homicidios superior a los 10 asesinatos por cada 100,000 habitantes, nivel considerado epidémico por la Organización Mundial de la Salud. Los jóvenes, principalmente los varones, son una de las principales víctimas de dichos homicidios, según el Informe Regional de Desarrollo Humano para América Latina 2013: Seguridad Ciudadana con Rostro Humano. Según datos de Policía e Infosegura, El 82% de los homicidios de los menores de 18 años fueron cometidos con arma de fuego. Este porcentaje es el más alto en comparación al resto de rangos de edad.

En ese contexto, la inseguridad cobró una importancia prioritaria en la agenda pública, tanto a nivel nacional como a nivel sub-regional en la agenda del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) desde octubre de 2006 con la Cumbre Extraordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno del SICA sobre Seguridad, exigiendo un abordaje urgente de la situación por parte de los gobiernos y de la institucionalidad regional, y posteriormente con la formulación de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica y México (ESCA) en 2007[4] a partir de la cual, diversas iniciativas se diseñaron con el apoyo de la cooperación internacional.

[4] Luego actualizada en 2011 a la actual Estrategia de Seguridad de Centroamérica

El Proyecto “Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta Niñez, Adolescentes y Jóvenes en los países del SICA’’ – PREVJUVE – se ha ejecutado por PNUD, en alianza con el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) , con el objetivo de contribuir a la implementación de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA), de los países miembros del SICA, en relación con las políticas, planes y estrategias de intervención en prevención social de la violencia que afecta a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) en 7 de los Estados miembros del SICA.

Los componentes y resultados esperados del PREVJUVE son:

1. Políticas integrales de seguridad medibles, con base en evidencia y vinculadas a la ESCA (componente priorizado para 2-3 países sin política y en transición de gobierno) a. Diagnósticos integrales de seguridad ciudadana al inicio del ciclo de la política b. Formulación o revisión de las políticas integrales de seguridad ciudadana c. Estrategias M&E de las políticas.

2. Planes y capacidades institucionales en prevención de la violencia que afecta a la Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes (NNAJ) a. Sistematización regional y pautas regionales para la formulación de planes de prevención de la violencia que afecta NNAJ b. Formulación o revisión de los planes nacionales de prevención de la violencia NNAJ c. Capacidades, herramientas, arquitectura institucional y sistema interinstitucional de prevención de la violencia NNAJ d. Financiamiento y apoyo a la implementación de programas de prevención secundaria y terciaria.

3. Soluciones innovadoras y buenas prácticas en prevención de la violencia fomentadas, sistematizadas, evaluadas y transferidas en la región a. Iniciativas pilotos innovadoras en prevención (fondos semilla a competencia con llamado a propuestas) b. Transferencia de conocimiento a través de procesos cooperación sur-sur a demanda de países SICA c. Intercambio de conocimiento a través de encuentros y otras plataformas.

El proyecto ha estado enfocado en fortalecer experiencias en marcha en 7 países del SICA en las áreas de prevención de la violencia y en ese sentido, se han venido identificando elementos en común, desafíos y situaciones que comparten ciertos países. Por ejemplo, en relación con el área de la prevención de violencia terciaria (adolescentes en conflicto con la ley y reinserción laboral, educativa y comunitaria) los países del llamado Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras) así como Belice, comparten

situaciones y retos muy similares, a los cuales el proyecto, desde su componente regional, ha estado llamado a dar respuestas. Los recursos presupuestados en este proyecto ascienden a seis millones de dólares.

## Propósito, Objetivos y Metodología de la Evaluación

Según los Términos de Referencia, la evaluación valorará los resultados alcanzados (directos e indirectos, intencionados o no), así como el logro de los objetivos del proyecto definidos en el marco de resultados, y la efectividad de la estructura de recursos humanos y de la estrategia implementada, entre otros. Se espera que la evaluación siga un enfoque prospectivo y brinde recomendaciones y lecciones aprendidas que puedan replicarse o considerarse en intervenciones similares a futuro.

Por otro lado, las lecciones y aprendizajes sobre un proyecto de esta índole, con componentes regionales y nacionales de ejecución, y en interacción con estructuras y procesos de gobernanza regionales como el SICA, buscan compartir conocimiento a diferentes niveles:

- Con todos los socios en general para aportar al debate sobre las iniciativas más efectivas y estratégicas en el abordaje de la prevención de violencia en NNAJ en la región;
- Con la cooperación internacional, sobre todo aquella que puede apoyar proyectos regionales de la ESCA que también tienen componentes regionales y nacionales de ejecución;
- Internamente en el PNUD, para maximizar el trabajo con estructuras y procesos regionales que realizan las áreas del Centro Regional, oficinas de país, y demás instancias del PNUD.

Los propósitos específicos de la evaluación son: 1) permitir a las contrapartes nacionales, a AECID, la SG-SICA y el PNUD cumplir sus objetivos de rendición de cuentas, y 2) capturar las buenas prácticas, hallazgos, recomendaciones y las lecciones aprendidas.

El alcance de esta evaluación incluye todas las actividades realizadas en el marco del proyecto 00085479, desde 01/01/2015 hasta 31/10/2018, en su componente regional y los países siguientes: Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá y República Dominicana.

# Metodología de la evaluación

Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación fueron limitados pero suficientes para llevar a cabo un proceso de análisis general. A nivel nacional se visitó a El Salvador que cuenta con actividades a nivel regional y también con experiencias representativas a nivel país. De igual manera se realizaron entrevistas

telefónicas o por vía Skype con actores clave en Belice, Guatemala, Honduras, Costa Rica, Panamá y República Dominicana.

En este sentido, el enfoque metodológico de la evaluación fue mixto con un trabajo de arriba−abajo, analizando el nivel superior de los efectos y la manera como las orientaciones regionales definieron la intervención y asimismo, se incluye un análisis de abajo−arriba, para verificar que el nivel nacional aportara como insumo a los objetivos superiores y a la recolección de experiencias demostrativas a replicar.

El proceso metodológico apunta a los criterios de evaluación de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, y también a reflejar los distintos niveles de incidencia del proyecto a saber: nivel regional, y nivel nacional.

Con el ánimo de generar un proceso participativo en el desarrollo de la evaluación, es indispensable demostrar las conclusiones con una metodología que involucre el uso de herramientas de evaluación apropiadas. Para esto se utilizaron instrumentos ágiles y de bajo costo para obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios institucionales y otras partes interesadas, con el fin de atender las necesidades de información de la SG SICA, el PNUD, AECID, Gobiernos Nacionales.

El objetivo de la evaluación final es extraer lecciones y realizar recomendaciones estratégicas a partir de conclusiones basadas en criterios de juicio claros, argumentos y evidencia. Las lecciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación se derivan de demostraciones en terreno, para lo cual todos los instrumentos de evaluación apuntaron a la matriz de evaluación y así poder dar respuesta a los criterios y preguntas de la evaluación según los TdR.

El proceso metodológico tuvo tres fases:

## Primera fase: investigación documental

La revisión documental consiste en el cruce de los criterios de evaluación con los objetivos de evaluación, que permitan reflexionar y entender lo sucedido en las instancias de implementación del Proyecto en sus componentes y resultados.

Esto se hizo a partir de la Revisión y análisis de los Documentos de Proyecto, POAs, informes de avance, productos clave generados a nivel país y a nivel regional, y toda la información secundaria. Se realizó un

contraste con el Marco Lógico Original para detectar los logros y todo tipo de resultados esperados e inesperados, así como los ajustes en la orientación y su justificación. En este sentido se buscó analizar distintos elementos como objetivos, resultados, productos, y determinar si el diseño original presentaba problemas en su formulación, indicadores de seguimiento, supuestos, etc.

Para la revisión documental se aplicaron distintas metodologías:

a) Análisis de Consistencia Vertical y Horizontal del Marco Lógico del Proyecto.

A partir de las declaraciones principales del proyecto en términos de sus objetivos, resultados, productos y actividades propuestas, se busca determinar si el diseño original presentaba problemas en su formulación, contaba con indicadores de seguimiento, supuestos, líneas de base, metas, etc.

b) Análisis de Consistencia entre el Documento del Proyecto y los Resultados documentados.

Se realizó una revisión de los documentos de proyecto, Informes de Avance, Productos generados y toda la información Secundaria, para contrastar con el Marco Original para detectar los logros, efectos y todo tipo de resultados esperados e inesperados del mismo.

c) Análisis de Investigación Histórica del Proyecto.

Mediante un seguimiento tipo línea de tiempo se busca comprender la secuencia de acontecimientos en la implementación del proyecto para entender el desempeño del mismo y la forma en que se realizó su gestión. Este trabajo permitirá relacionar el contexto de la región en los años previos y durante la implementación.

## Segunda fase: misión en terreno y recolección de información primaria

En esta segunda fase se realizaron entrevistas para obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios institucionales y otras partes interesadas, con el fin de atender las necesidades de información del PNUD, AECID, Gobiernos Nacionales y la SG-SICA.

La evaluación utilizó métodos cualitativos comunes a este tipo de investigación; en El Salvador se realizaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas principalmente. La metodología se basó en un esquema teórico y práctico desarrollado en 1994 por Alforja para el sector de educación popular, que ha cobrado mucho reconocimiento a nivel de América Latina, y del cual sus principios básicos han sido

retomados y aplicados por diversos organismos como el FIDA, la GiZ, IICA, AECID y FAO[5], entre otros. Asimismo, se adelantaron entrevistas vía Skype con instituciones y contrapartes en el resto de países.[6]

Cada hallazgo y conclusión procede de evidencia en terreno y documental, datos específicos y acuerdo de opiniones entre los actores clave a consultar.

La metodología permite sustentar las tesis de la evaluación con casos prácticos y hallazgos en terreno. El trabajo de campo es un referente de terreno para (i) triangular la información con actores locales (ii) complementar la información documental y de fuentes secundarias sobre los resultados alcanzados (iii) identificar aprendizajes con base en procesos donde la intervención del Proyecto haya operado correctamente y establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificar las dificultades en su operación y los factores adversos.

### Tercera fase: elaboración y concertación del informe final.

En esta etapa, el evaluador compila y agrega todos los datos recogidos sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas. En este punto se revisan los resultados, se identifican tendencias y se garantiza la plena integración de los elementos estratégicos obtenidos en la revisión de documentación, trabajo de campo, entrevistas online y encuesta. Se debe asegurar que la información recogida sea debidamente triangulada y fruto de un riguroso proceso de recolección.

Todos los datos recogidos se compilan internamente utilizando la matriz de evaluación, como la herramienta clave para la organización y recopilación de datos. Esta etapa incluye, entre otros, el análisis integral de datos cuantitativos y cualitativos derivados de los instrumentos de evaluación

---

[5] "Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural: Guía metodológica", Julio Berdegué y otros (2002).
[5] Formando sistematizadores: Una guía para desarrollar competencias y generar conocimientos", Ruth Varela y otros (2005).
[5] "Develando experiencias: Otra mirada hacía la sistematización", Cecilia Díaz y otros (2010).
[5] "Guía metodológica de sistematización: Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica"
[6] Los listados de personas y los datos de contacto serán provistos por el proyecto

## Descripción de la Intervención

El proyecto Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta a niños, niñas, adolescentes y jóvenes en Centroamérica, conocido como PREVJUVE dio inicio en 2015, contribuyendo a los resultados del proyecto B.B.1 de la ESCA: Prevención social de la violencia y delincuencia que afecta a la juventud en Centroamérica.

Como se mencionó previamente, el objetivo del proyecto PREVJUVE es contribuir a mejorar la seguridad de las y los ciudadanos de la región, a través de la reducción integral de los factores asociados a la inseguridad y la violencia, con énfasis particular en la violencia que afecta a la niñez, la adolescencia y juventud.

Las entidades ejecutoras son la Secretaría General del SICA (SG-SICA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

El alcance geográfico es Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá y República Dominicana.

# Hallazgos

## Pertinencia

Los principales propósitos del SICA son: (a) Consolidar la democracia y fortalecer sus instituciones sobre la base de la existencia de Gobiernos electos por sufragio universal, libre y secreto, y del irrestricto respeto a los Derechos Humanos. (b) Concretar un nuevo modelo de seguridad regional sustentado en un balance razonable de fuerzas, el fortalecimiento del poder civil, la superación de la pobreza extrema, la promoción del desarrollo sostenido, la protección del medio ambiente, la erradicación de la violencia, la corrupción, el terrorismo, el narcotráfico y el tráfico de armas, y (c) lograr un Sistema regional de bienestar y justicia económica y social para los pueblos Centroamericanos.

En 1995 fue adoptado el Tratado Marco de Seguridad Democrática de Centroamérica expresa la voluntad de los Estados para establecer y definir un modelo de seguridad en la región basándose en el fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho. El TMSD, constituye el primer instrumento

jurídico que consagra la visión multidimensional de la seguridad en América Latina, cuyo objetivo principal es la creación de un nuevo marco conceptual e institucional de la seguridad en la región.

2 PREVJUVE Panamá

La Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA) fue actualizada y adoptada por los Estados en 2011, es un instrumento que, apunta a orientar las acciones coordinadas que en materia de seguridad adopten los países de la región, en el marco de sus respectivos ordenamientos jurídicos. Los 4 componentes de la ESCA son:

A. Combate al delito: mejorar la seguridad de las personas y los bienes en los países de la región.
B. Prevención de la violencia: disminuir los factores que propician el surgimiento de conductas violentas y delictivas.
C. Rehabilitación, reinserción y seguridad penitenciaria: modernizar el sistema penitenciario de los países de la región.
D. Fortalecimiento institucional: mejorar las capacidades de las instituciones responsables de la gestión y gobierno de la seguridad de los países de la región.

El proyecto PREVJUVE por su naturaleza aporta a los componentes de Prevención de la Violencia, Rehabilitación, Reinserción y Seguridad Penitenciaria, y Fortalecimiento Institucional, pero

específicamente al componente de Prevención de la Violencia en su proyecto “B.B.1 Proyecto de Prevención Social de la Violencia y Delincuencia que Afecta a la Juventud en Centroamérica”. Esta iniciativa surge para alinear los esfuerzos y fondos a las prioridades establecidas por los dos proyectos de prevención priorizados de la ESCA. La idea era alinearse con el marco de resultados establecido de los proyectos BB1, para probar como ejecutar estos proyectos regionales ESCA a nivel nacional.

El PREVJUVE es una contribución no solamente a la ESCA sino también a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) particularmente, al ODS 16. En 2016, en respuesta a la demanda de la DSD/SICA de profundizar en el conocimiento y aplicación práctica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se llevó a cabo, una actividad de formación y discusión sobre los ODS, especialmente, sobre el ODS 16 en donde participaron al menos 30 funcionarios del SICA incluyendo a la Secretaria General.

De acuerdo a las fuentes consultadas, los documentos analizados y la evidencia de terreno la evaluación ha podido establecer que el proyecto regional fue pertinente por enfocarse en un tema de alta prioridad para los países de la región, el PNUD, el SICA y la cooperación española. Como se vio en el capítulo anterior, el fenómeno de la violencia ha afectado de manera particular a NNAJ de la región centroamericana, constituyéndose en un factor desestabilizador con graves consecuencias para las familias y comunidades.

La región ha sido afectada por el crimen organizado, violencia, narcotráfico, tráfico ilícito de armas, trata de personas, hurto de vehículos, drogadicción, y en este contexto los NNAJ han sido afectados particularmente. Varios actores clave señalan la gravedad de la situación y la necesidad de mejorar la capacidad institucional tanto a nivel regional como en cada uno de los países, debido a que se trata de un fenómeno transnacional, y a expresiones nacionales particulares.

A pesar del nivel de afectación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, las políticas públicas de seguridad ciudadana y prevención de la violencia en los países de la región no tiene una prioridad hacia dicha población, ni estrategias específicas para el abordaje de la problemática. Por esta razón, el proyecto PREVJUVE en alianza con Unicef elaboró un diagnóstico en el año 2016 sobre el posicionamiento de los niños, niñas adolescentes y jóvenes en las políticas de seguridad ciudadana y de prevención.

Dicho estudio encontró que los documentos de política, con algunas pocas excepciones, no priorizan la violencia hacia la niñez y adolescencia dado que su mención es marginal, el reconocimiento de los derechos de la niñez y de la adolescencia es mínimo, las referencias que se hacen a los jóvenes se limitan

a su participación en hechos delictivos. Por otra parte, cabe destacar que el concepto de seguridad democrática expresado en el Tratado Marco de Seguridad Democrática de Centroamérica (1995) y presente en la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (2011) y el Marco Estratégico para la Prevención de la Violencia (2014) solamente es mencionado en uno de los documentos de política de seguridad ciudadana (Guatemala). El resto hace caso omiso de los instrumentos regionales de política de seguridad ciudadana, aunque ellos constituyen un rico marco conceptual que otorgaría la homogeneidad que requieren las políticas nacionales en la región.

3. PREVJUVE El Salvador

El enfoque del proyecto PREVJUVE, también es pertinente porque combina un componente de apoyo a las políticas integrales de seguridad ciudadana, desarrollo de planes y capacidades institucionales, con proyectos demostrativos de prevención de la violencia secundaria y terciaria en cada uno de los países.

Así mismo, el Programa Regional de PNUD contaba con 4 resultados esperados, el PREJUVE se enmarca en el resultado 4. – "Los países pueden reducir la probabilidad de conflicto y reducir el riesgo de desastres naturales, incluidos los resultantes del cambio climático". Específicamente aporta a los Output 4.1. Marcos políticos y mecanismos institucionales habilitados a nivel nacional y subnacional para la gestión pacífica de conflictos y tensiones emergentes y recurrentes y Output 4.2. Capacitar a las comunidades y fortalecer las instituciones del sector de la seguridad para lograr un mejor nivel de seguridad y reducir los niveles de violencia armada.

Se observaron aportes relevantes del proyecto PREJUVE al Programa Regional de PNUD, ya que las actividades y objetivos del proyecto coinciden con el propósito de reducir la probabilidad de conflicto. Por un lado, las actividades realizadas apuntan a generar marcos de política y mecanismos institucionales para

la resolución de conflictos y a la capacitación de comunidades y fortalecimiento de instituciones para reducir los índices de violencia,

*“El Proyecto PREVJUVE también ha contribuido de manera considerable a empoderar a las instituciones del sector de la seguridad a través de la formulación de planes estratégicos para enfrentar la violencia que afecta a los jóvenes y la juventud. el desarrollo de planes que incluyen una selección de intervenciones vinculadas a la prevención secundaria y terciaria de la violencia.”* UNDP Regional Programme 2014-2017 for Latin America and the Caribbean, Midterm External Review, Final Report, Feb 2016

Adicionalmente al trabajo a nivel regional también se incorporó un enfoque nacional y local, a partir de proyectos demostrativos en cinco países de la región que permitieran apoyar procesos en marcha de prevención y que sirvieran como modelos de aplicación de proyectos ESCA en la región. Esta decisión también se considera como un acierto porque permite dar un sustento práctico con experiencias específicas en terreno, a la formulación de procesos regionales, proyectos, el establecimiento de acuerdos entre los países, instrumentos, guías, y la replicación de modelos.

En resumen se pretendía tener experiencias de prevención secundaria y terciaria, con intercambios regionales para la replicación según los intereses de cada país, y para el escalamiento a nivel regional. No se trataba de establecer una estrategia, (que ya existía), sino un abordaje a partir de experiencias concretas.

Si bien el enfoque y la esencia del proyecto PREVJUVE se han identificado como pertinentes por parte de la evaluación, su aterrizaje o puesta en marcha no fueron del todo claras. Uno de los hallazgos de esta evaluación ha sido que la teoría de cambio del proyecto fue un poco amplia y se fue elaborando y ajustando en el camino; es decir, el diseño del proyecto tenía claridad sobre los elementos centrales o componentes del mismo, pero no había una lógica de la intervención en donde se especificara cómo los insumos se convertirían en actividades, productos y resultados, por ejemplo, no se detalló cómo la cadena de resultados llevaría a la replicación o escalamiento de buenas prácticas.

La evaluación ha podido encontrar que el efecto demostrativo de estos proyectos nacionales no se alcanzó plenamente debido a que los resultados, aprendizajes y avances no siempre se compartieron de manera satisfactoria con otros países y con el SICA, de manera que condujera a ajustes a partir de los aprendizajes nacionales.

El proyecto fue relevante porque a nivel Nacional funcionaba bajo demanda, es decir, se establecían prioridades de acuerdo a las necesidades de cada uno de los países, pero esta flexibilidad de alguna

manera dificultaba la homogeneización del monitoreo y evaluación; con componentes y temas distintos en cada país se dificultaba la consolidación de datos sobre progreso y resultados, por falta de comparabilidad. A cada país se le exigió un informe de ejecución, pero que cada uno lo diligenció de manera discrecional y no recogía orientaciones aprovechables sobre el modelo ni lecciones desde el nivel local y nacional que pudieran aportar al nivel regional u otros países.

Adicionalmente el equipo para la coordinación de un proyecto regional tan complejo era muy limitado, pues solo contó con dos personas la mayoría del tiempo, las cuales debían desarrollar labores administrativas, reporte, comunicación y coordinación de los países, diseño e implementación de actividades regionales, etc.

En conclusión, el consultor considera que el contenido y la esencia del proyecto son altamente pertinentes, pero algunos aspectos en la formulación e implementación del mismo son parcialmente satisfactorios. Si bien la orientación general estuvo bien enfocada por su pertinencia e innovación, las herramientas de gerencia disponibles (reportes, indicadores) eran limitadas y no permitían una retroalimentación sustantiva a los avances del proyecto por parte del donante y el Centro Regional.

En cuanto al enfoque de género, la evaluación ha podido observar que el proyecto PREVJUVE no contó con una metodología para incorporar la perspectiva de género a nivel regional y a nivel nacional. Si bien se menciona que el proyecto tiene que contemplar el enfoque de género, no existen lineamientos específicos, metodologías, orientaciones o metas que permitan incorporar dicho enfoque de manera satisfactoria.

## Eficiencia

Con la información disponible, la evaluación ha podido establecer que el total de recursos ejecutados hasta octubre de 2018 asciende a un monto de U$ $5.931.100,80 que corresponden al 97% del presupuesto de $6.084.234,56. El saldo restante de $153.133,76 está comprometido por lo que la ejecución es del 100%.

Adicionalmente vale anotar que tanto en el nivel regional como en el nacional, todas las fuentes manifestaron que los desembolsos por parte del proyecto regional se hicieron de manera oportuna y acorde a lo programado para cumplir adecuadamente con el desarrollo de las actividades. Inicialmente el proyecto se diseñó para atender 8 países (Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana) sin embrago, en 2016 Nicaragua no se mantiene en el proyecto, por razones reportadas, y su presupuesto asignado se distribuye. Asimismo, el proyecto estaba programado para una duración de 3 años, pero se extendió a 4 años, por lo tanto, en 2018 no se había hecho un cierre de cuentas financieras y no se pudieron financiar algunas actividades previstas, por lo que se agruparon en el rubro de taller de cierre de Noviembre 2018:

- Taller de análisis de datos sobre percepción de impacto del proyecto
- Sistematización del laboratorio regional de innovación
- Taller encuentro de propuestas innovadoras
- Taller regional de Buenas Prácticas en salud mental y prevención
- Taller regional de Buenas Prácticas en responsabilidad social empresarial y prevención

La evaluación concluye que el proyecto regional es costo-eficiente por la relación observada entre los recursos invertidos, el recurso humano disponible y el número de actividades realizadas, así como los resultados alcanzados (ver capítulo eficacia). Se puede decir que fue un proyecto ambicioso por el alcance a nivel de países, su enfoque regional, el número de temas abordados con los recursos existentes. Aunque, no se puede hacer un análisis contra-factual, para sustentar la costo-eficiencia y comparar el proyecto con otras iniciativas, cualitativamente las fuentes consultadas han expresado su satisfacción por el logro de resultados con pocos recursos. Al observar los montos de presupuesto anual, el hecho de que se dispusiera alrededor de 6 millones de dólares para siete países, cuatro años, y una variedad de actividades y resultados alcanzados, permite concluir que el proyecto logró hacer mucho con poco. Esta conclusión es aún más evidente si se compara el presupuesto del proyecto con los niveles de inversión de los países, los presupuestos de los proyectos regionales, o los presupuestos de organismos multilaterales para el tema de seguridad.

Como se mencionó, otro aspecto a destacar es el uso eficiente de los recursos humanos a nivel regional y nacional. La unidad coordinadora del proyecto en El Salvador dispuso de dos personas (excepto en 2017 cuando se dispuso de tres), para gestionar la coordinación y el componente regional. Asimismo, en el nivel nacional se tuvo coordinadores nacionales y los recursos invertidos fueron gestionados por personal de las oficinas de país PNUD. De esta manera, adicional a la agilidad en la ejecución, cabe destacar que el proyecto tuvo una ejecución descentralizada donde cada país se hacía responsable de su implementación de actividades, y también se preocupó por el buen manejo del recurso, reduciendo la burocracia al mínimo; eso se deduce por el reducido personal en la unidad ejecutora en El Salvador y en los países que recibieron recursos de proyecto.

Se destaca que el proyecto regional no buscó partir de cero en el desarrollo sus actividades y productos, sino que tanto a nivel regional como nacional buscó aliados y procesos en marcha para su acompañamiento, lo cual permitió maximizar resultados y lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

4. PREVJUVE República Dominicana

La evaluación ha encontrado que el modelo de gestión e implementación fue el adecuado por su eficiencia. El contar con una unidad de ejecución en El Salvador permitió muchos beneficios operativos como tener un contacto permanente con la oficina país y mayor capacidad de respuesta. Por su cercanía y dedicación de tiempo completo, la unidad ejecutora en El Salvador fue clave para implementar las actividades de manera oportuna, mantener la comunicación entre el Centro Regional y las contrapartes (SICA, AECID, Gobierno de El Salvador, socios ejecutores, etc.), y para resolver problemas o superar cuellos de botella.

La combinación de la unidad coordinadora con el apoyo del Centro Regional, expertos técnicos, y oficinas de país es una modalidad de ejecución acertada porque le permite al proyecto contar con la experiencia y calidad técnica que demanda el proyecto y las contrapartes. Adicional al acceso a expertos de primer nivel, el Centro Regional aportó productos, metodologías y apoyo administrativo. Este nivel de experiencia no solo tuvo repercusiones técnicas positivas sino que también le permitió, al proyecto, un alto nivel de interlocución política, ya que en algunos casos los expertos del Centro Regional viajaron a los países para apoyar eventos o reuniones con actores clave. Cabe anotar que el proyecto PREVJUVE se basa en proyectos predecesores, como el proyecto regional de apoyo a la ESCA que fue ejecutado por el PNUD entre los años 2008 y 2013.

A pesar de un diseño adecuado, la falta de recurso humano en la Unidad Coordinadora se constituyó en uno de los factores que afectó la implementación de proyecto, ya que esto demandó un mayor apoyo técnico por parte del Centro Regional del PNUD, con mayores costos para el proyecto y adicionalmente hubo alta rotación de personal al interior de dicho Centro, especialmente en 2017 y 2018, cuando hubo varios cambios de personas al frente del proyecto que salieron de dicha oficina. Asimismo, el diseño ambicioso del proyecto demandaba una unidad de coordinación más robusta que combinará distintos perfiles profesionales para dar línea técnica, pero también para hacer seguimiento y monitoreo, y para vincular el nivel nacional con el nivel regional.

Desde el diseño, el proyecto estableció una estructura de manera acertada, con Comité Directivo de proyecto, Comité técnico regional y subcomités nacionales. Sin embargo, un aspecto a mejorar en cuanto a la implementación del proyecto es que se ha debido operativizar la estructura de gobernanza, estableciendo claramente el conducto regular, los roles del SICA, del donante AECID, Centro Regional PNUD, la unidad coordinadora en El Salvador y las oficinas de país. Según las fuentes de información, al inicio del proyecto, la coordinación estaba ubicada en las oficinas del PNUD, pero cuando se tomó la decisión de pasarla al SICA, se mejoró la comunicación con dicha entidad.

Otro aspecto que cabe destacar es que muchos de los logros se han alcanzado gracias a alianzas y colaboraciones estratégicas, en particular, con el fondo de las naciones unidas para la infancia, UNICEF, y sectores no tradicionales en estos temas como la empresa privada y ONGs.

Las sinergias y los intercambios de experiencias también impulsaron la eficiencia, al maximizar la experiencia existente en el proyecto. Por ejemplo: se desarrollaron misiones de intercambio de experiencias sobre prevención de la violencia en Bogotá y en Lima, intercambio de experiencias sobre

innovación y generación de oportunidades para jóvenes en San José de Costa Rica, y una misión de intercambio de experiencias de buenas prácticas en materia de arte y prevención en Bello, Colombia.

## Eficacia

De acuerdo a los documentos revisados, los informes de avance y las fuentes consultadas de los distintos países, el proyecto PREVJUVE alcanzó los resultados en su mayoría. En general, hay altos índices de satisfacción con el desempeño del proyecto, y se considera que es un proyecto estratégico que deja un acervo de conocimiento, buenas prácticas y experiencias a replicar en el futuro.

El logro de resultados es variado de un país a otro debido al contexto, alcance establecido, compromiso de las contrapartes nacionales y la capacidad instalada. Las prioridades fueron establecidas por cada uno de los países, de acuerdo a sus necesidades, y por ello no se tuvo una implementación homogénea en la región. Asimismo, no hubo una clara relación entre los resultados del nivel regional y los resultados de los países; es decir, el efecto demostrativo no fue del todo claro, salvo en algunos casos, y tampoco fue totalmente claro cómo las experiencias exitosas retroalimentarían instrumentos o metodologías regionales, o viceversa, cómo los resultados regionales pueden transversalizarse a nivel de los países.

Un factor de éxito para la eficacia de los proyectos es la medición del progreso y los resultados. El proyecto PREJUVE abordó temas intangibles de difícil medición, consolidación y reporte. Por la naturaleza del proyecto, existen conceptos intangibles que dificultan su valoración tales como: “Desarrollo de las capacidades de las instituciones públicas”, “Mecanismos para mejorar la participación”, “Iniciativas de apoyo y ajuste de políticas mediante procesos participativos”, “prevención Social de la Violencia”, “Fortalecida la producción de conocimiento”, etc.

Otro punto de análisis que tuvo la evaluación frente a la pertinencia del proyecto regional es la formulación de indicadores para su medición y valoración. Esto se refiere a la selección de indicadores SMART cuantitativos o cualitativos que permitieran puntos de comparación, observación de cambios, avances, logro de resultados. Algunos indicadores no eran de calidad como por ejemplo *1.1 # de diagnósticos integrales regionales y nacionales elaborados,* dicho indicador no puede establecer una meta y su valor no da una indicación sobre el éxito alcanzado. *2.6: # países SICA cuentan con un ente rector para la prevención de la violencia NNAJ con roles, funciones y competencias definidas,* pasa algo similar; se trata

de un indicador insuficiente porque la existencia de una institución no garantiza un cambio y mucho menos un impacto. *2.1: Existencia de un modelo regional consensuado para abordar la prevención de violencia NNAJ,* lograr un modelo regional tal vez no es la solución para países con contextos y necesidades distintas.

También se encontró que algunos indicadores sí eran de utilidad para el PREVJUVE por ser medibles, específicos, verificables y relevantes, pero que desafortunadamente no se calcularon dejando al proyecto sin una medición de sus avances, logros y obstáculos. Por ejemplo, 2.12: *% de NNAJ beneficiarios que se han insertado laboralmente, ya sea a través del empleo o el auto empleo (desagregado por programa secundario y terciario, por sexo y rango etario), 2.10: % de NNAJ beneficiarios que se insertaron y mantuvieron en sistema educativo formal (desagregado por sexo y rango etario).*

A nivel nacional también había inconsistencias en algunos indicadores; algunos eran de medición muy subjetiva como: *(i) Política nacional de seguridad ciudadana con un enfoque integral de la seguridad ciudadana y los derechos humanos revisada, (ii) personal que ha sido capacitado con éxito en un curso especializado para la prevención secundaria y terciaria de violencia que afecta a niños, adolescentes y jóvenes.*

En general, el proyecto no contó con un sistema confiable de monitoreo y evaluación que permitiera medir el progreso de manera constante, así como los resultados alcanzados. Diferentes actores clave consultados durante la evaluación manifestaron la falta información sobre los avances y logros del proyecto, hasta el punto de expresar que el taller de cierre fue la primera oportunidad para conocer muchos productos desarrollados por el proyecto. Datos básicos como el número total de beneficiarios directos e indirectos eran difíciles de conseguir. Esta falta de medición se constituye en una debilidad para extraer lecciones sobre la implementación de este tipo de iniciativas que pudieran retroalimentar futuras intervenciones en la región. También se constituye en una debilidad que no permite una gerencia adecuada del proyecto, una debida retroalimentación al mismo y los ajustes o reorientaciones que se consideraran necesarios de acuerdo con las alertas tempranas del sistema de monitoreo y evaluación.

En cuanto al enfoque de género, cabe anotar que aunque no existían lineamientos generales, el proyecto hizo un esfuerzo particular por garantizar la participación equitativa en las entidades del proyecto por parte de hombres y mujeres, en lo posible desagregando los datos de progreso y resultado por sexo, desarrollando múltiples actividades de sensibilización y capacitación alrededor de la perspectiva de

género. Los estudios y documentos que se produjeron a nivel regional contaban con un análisis de las problemáticas de la violencia y su impacto diferenciado en hombres y mujeres.

A nivel nacional también se hicieron varios esfuerzos en ese mismo sentido. Por ejemplo, en República Dominicana se desarrolló el programa de sensibilización de niños/as, adolescentes y jóvenes en materia de violencia de género "A una voz" implementado en nueve (9) escuelas públicas ubicadas en territorios vulnerables. Como resultado, más de 2000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes fueron sensibilizados en temas de género.

Cabe destacar el estudio, con enfoque de género, realizado en El Salvador para identificar los factores externos de desigualdad y discriminación que obstaculizan el otorgamiento de la medida de libertad asistida de las mujeres adolescentes y jóvenes privadas de libertad, sujetas a responsabilidad penal juvenil. Así como conocer situaciones diferenciadas que enfrentan mujeres jóvenes respecto de los hombres bajo este sistema.

En El Salvador también se hizo un trabajo interesante sobre prevención terciaria con el ISNA, ya que se involucró expertos en la temática de género y se logró establecer líneas de trabajo diferenciado entre jóvenes, debido a que el tratamiento a las mujeres requiere algunas consideraciones distintas al de los hombres.

En general puede concluirse que, si bien el proyecto no tuvo directrices específicas para la incorporación del enfoque de género, si se buscó la participación de las mujeres y una sensibilidad hacia el tema a nivel regional y a nivel nacional. Sin embargo, por la falta de estos estándares a nivel de proyecto, los avances en la temática de género fueron asimétricos, y obedecían a la discrecionalidad de cada uno de los países.

## Nivel regional

### COMPONENTE 1: POLÍTICAS INTEGRALES DE SEGURIDAD CIUDADANA

Al inicio del proyecto, en el año 2015 se llevó a cabo en Colombia el seminario regional "políticas integrales de seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe" en el cual participaron altos directivos de 11 países, organizaciones no gubernamentales y organismos multilaterales de cooperación. Uno de los principales

productos de dicho encuentro fue el “Documento de Cartagena” que recoge los principales hallazgos y compromisos del evento. Asimismo, gracias a dicho seminario se dio paso a la conformación de siete subcomisiones nacionales en donde participan miembros de la Comisión de prevención del SICA, entidades nacionales, AECID y las oficinas de país del PNUD (43 instituciones nacionales en total). El compromiso de estos subcomités fue la elaboración de los planes anuales nacionales, seguimiento a las actividades establecidas y seguimiento a los resultados alcanzados.

Otros eventos que se desarrollaron fueron el taller regional sobre intercambio de buenas prácticas en prevención secundaria y terciaria, que se tuvo lugar en El Salvador en octubre de 2016, gracias a la alianza con Unicef. Asimismo, se realizó el encuentro regional de prevención integral de la violencia en Cartago, Costa Rica, de la mano de la subcomisión de prevención del SICA, en donde participaron ocho países de la región en 2017. Durante los años 2016 y 2017, en Tegucigalpa Honduras se desarrollaron eventos de “prevención, educación y espacios públicos” con la participación de ocho países entre ellos países de Norteamérica y Sudamérica. Otro espacio de intercambio sobre políticas públicas fue el Encuentro Centroamericano De Escuelas Nacionales De Capacitación Policial, que apuntaba a cambios institucionales sobre el currículo de formación policial para el trabajo preventivo con población juvenil.

Todos estos encuentros, seminarios y foros regionales fueron percibidos como muy positivos por parte de los participantes, por tratarse de espacios muy apropiados para el intercambio de conocimiento y experiencias entre las distintas instituciones de los países. Su impacto no es medible, pero los asistentes expresan su satisfacción con el desarrollo de dichos espacios.

Como se mencionó, el PREVJUVE en alianza con UNICEF e ICAP, desarrollaron el documento titulado “Las Políticas de Seguridad Ciudadana y su Relación con la Niñez, la Adolescencia y la Juventud” el cual logró obtener un mapa sin antecedentes sobre los NNAJ en las políticas de seguridad de los países de la región.

También de la mano de UNICEF, y de la Dirección de Seguridad Democrática del SICA se diseñó la guía “Protegiendo a niñas, niños y adolescentes de la violencia armada en los países miembros del SICA: Guía para la elaboración y revisión de políticas públicas”, que es de gran utilidad porque es un instrumento orientador para la elaboración de políticas públicas que buscan prevenir las consecuencias de la violencia armada en NNAJ.

COMPONENTE 2: DESARROLLO DE PLANES Y CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA MEJORAR LA PREVENCIÓN SOCIAL DE LA VIOLENCIA QUE AFECTA A JÓVENES Y MUJERES A NIVEL PRIMARIO,

SECUNDARIO Y TERCIARIO CON ENFASIS EN LAS POBLACIONES DE RIESGO Y TERRITORIOS DE MAYOR INCIDENCIA DELICTIVA.

Dentro de los resultados más destacables del proyecto PREVJUVE se tiene el diplomado regional en cultura de paz y prevención secundaria y terciaria de la violencia, el cual fue producto de la unión de esfuerzos entre el SICA, los coordinadores de proyectos, el proyecto PREVENIR de la cooperación alemana y los subcomités nacionales del PREVJUVE, quienes participaron en el rediseño del currículo, la selección de los alumnos y la conducción del diplomado. Como resultado se obtuvieron 54 propuestas de mejora institucional, 54 funcionarios e instituciones nacionales sensibilizados, formados y comprometidos, y el destacable resultado de 0% de deserciones. En total se dictaron 170 horas de diplomado durante 22 semanas, en donde 122 horas fueron de capacitación virtual y 48 de capacitación presencial.

El proyecto PREVJUVE también contrató una asistencia técnica especializada en monitoreo y evaluación, que realizaron siete (7) talleres nacionales donde participaron todas las instituciones nacionales miembros de los Subcomités nacionales del PREVJUVE. Como parte de la elaboración conjunta de instrumentos de medición, se desarrolló el Taller sobre “Indicadores de impacto para medir la violencia que afecta a niños,

5. PREVJUVE Costa Rica

adolescente y jóvenes" el 10 y 11 de marzo de 2016 en San Salvador. Participaron los equipos técnicos de los 7 países que forman parte del PREVJUVE y funcionarios de la DSD/SICA.

Como resultado de la consultoría "El proyecto PREVJUVE desde sus beneficiarios, Un análisis del efecto del proyecto según las percepciones de sus beneficiarios" se logró realizar las encuestas de percepción aplicadas al inicio y al final del proyecto, con jóvenes beneficiarios de intervenciones secundarias y terciarias, y se obtiene que el proyecto tuvo efectos positivos en las variables de (i) Propensión a la violencia: Qué tan propenso es el individuo a cometer actos de violencia contra otras personas, (ii) Propensión a la violencia familiar: Qué tan propenso es el individuo a cometer actos de violencia familiar y contra su pareja, y (iii) Estereotipos de género: Nivel de estereotipos de género presentes en el discurso del individuo. Las variable donde no hubo un efecto fueron: (iv) Valoración de la educación: Qué tanto el individuo valora la educación con un bien para si mismo y un mecanismo para la movilidad social, (v) Valoración del empleo: Qué tanto el individuo valora el trabajo como un medio de generación de ingreso honesto y de crecimiento personal y familiar, y (vi) Valoración personal: Valor respondido en preguntas de valoración personal y autoestima.

Las conclusiones de dicho estudio también señalan que:

1. Los jóvenes beneficiarios se ven afectados por la violencia e inseguridad en la región
    a. Se sienten en riesgo y son victimizados
    b. Esto es señal que el proyecto enfocó bien sus intervenciones
2. Existe evidencia de un efecto del proyecto en la percepción a la violencia, percepción a la violencia de género y estereotipos de género a nivel regional
3. Las mujeres presentaron más avances en términos generales
    a. En este sentido, los hombres son más propensos a la violencia, poseen más estereotipos de género y mostraron el menor avance
    b. Lo anterior implica que hay trabajo por hacer.

Otro resultado muy valioso fue la compilación de buenas prácticas en donde se destaca la sistematización del taller regional sobre prevención secundaria y terciaria[7], el mencionado análisis de congruencias sobre

[7] Esta sistematización recoge la riqueza de experiencias expuestas durante dos días por OG's y ONG's en cuanto a su forma de abordar ambos tipos de prevención. Recoge las recomendaciones del público asistente. Este documento, presenta lecciones aprendidas de experiencias exitosas en la región

el lugar que ocupan los NNAJ en las políticas de seguridad ciudadana, que es un diagnóstico y hoja de ruta para prevención, y el documento de "Elementos para la elaboración de modelo regional de prevención secundaria y terciaria de la violencia" que recoge de cada país los elementos más valiosos que todo modelo de prevención debería tener.

COMPONENTE 3: SOLUCIONES INNOVADORAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA FOMENTADAS, SISTEMATIZADAS, EVALUADAS Y TRANSFERIDAS EN LA REGIÓN

En aras a la gestión del conocimiento, el diseño del proyecto incluía la identificación y transferencia de experiencias innovadoras para la prevención. En este sentido se identificaron 4 experiencias innovadoras que contaron con un capital semilla y con un seguimiento cercano para su sistematización y difusión como posibles modelos a seguir. Las iniciativas fueron:

- Proyecto "Soy Autor" o "Escritura creativa para la paz" desarrollado por la ONG CONTEXTOS en El Salvador
- Proyecto "Comités de Bienestar Emocional" desarrollado por la ONG Glaswing International, en El Salvador
- Proyecto "Media art academy, after school programme", desarrollado por Love Foundation en Belice.
- Proyecto: "Ojos en la calle" A través de un Acuerdo de Microcapital con la Cámara de Turismo y Comercio de Costa Ballena (CACOBA), Costa Rica.

Los resultados de las cuatro experiencias fueron presentados en el taller de cierre del PREVJUVE los días 15 y 16 de noviembre, serán abordadas en la siguiente sección del presente reporte.

## Nivel país

### *Belice*

De los ocho (8) productos esperados para este país, 5 lograron ser finalizados.

(I) Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana 2016-2020. (En Progreso)

(II) Política integral de Seguridad Ciudadana. (En Progreso)

**(III) Mapeo de iniciativas de Seguridad Ciudadana. (Finalizado)**

**(IV) Proceso de mediación en Corte de Familia para niñas, niños y familiares. (Finalizado)**

**(V) Procedimientos Operativos Estándar (SOP) para centros de internamiento. (Finalizado)**

**(VI) Marco de Resultados Nacional para niños y adolescentes. (Finalizado)**

**(VII) Programa de prevención para el departamento de Servicios Juveniles. (Finalizado)**

(VIII) Una academia de artes de prevención. (En progreso)

Con el apoyo del PREJUVE se avanzó en el plan de seguridad que incluye el fortalecimiento de la seguridad ciudadana y sus mecanismos de coordinación, el desarrollo de un proceso de auditoría a la programación de seguridad para la toma decisiones, el fortalecimiento de las relaciones de Gobernanza, alianzas y cultura para apoyar la toma de decisiones responsiva y desarrollar una estrategia de comunicaciones, monitoreo y evaluación.

Asimismo, frente a la prevención secundaria el proyecto PREVJUVE ha fortalecido dos espacios seguros para la educación y la recreación en dos zonas distintas al sur de la ciudad Belice. Los beneficiarios meta son jóvenes en riesgo que ha sido reclutados por pandillas, o que están por fuera de la escuela. El programa de Desarrollo De Una Juventud Consciente ha provisto apoyo académico incisos y psicosocial a 75 jóvenes, con actividades de apoyo para la permanencia en la escuela, espacios seguros para socializar, y recibir apoyo cuando no están atendiendo a la escuela. Este espacio ha probado ser de gran impacto porque el área registra altos niveles de violencia y no existen lugares seguros adonde acudir.

En cuanto a la prevención terciaria para jóvenes en conflicto con la ley, el proyecto trabajo con la rama judicial para introducir la mediación en procesos para familias y jóvenes, con el objetivo de incrementar la eficiencia en los procesos judiciales. Como resultado se logró capacitar a 42 personas, 11 hombres y 31 mujeres. Asimismo, cuatro oficiales de juventud fueron empleados en las instalaciones de juventud Warner para trabajar con jóvenes encarcelados en las tardes y en los fines de semana, con el fin de proveer actividades positivas de educación y recreación. El departamento de rehabilitación comunitaria también fue apoyado con un trabajador social para este mismo efecto, adicionalmente, el hostal de la juventud se ha provisto con un tutor de literacidad, y tutores vocacionales sobre temas de tecnología y hospitalidad. Hay programación los fines de semana que incluye costura, artes marciales, deportes, danza, teatro y artes, para atender a la necesidad de mantener a los jóvenes ocupados los fines de semana y no sólo encerrarlos.

El proyecto Love Foundation (fundación del amor), apuntó a proveer un espacio seguro para chicos en riesgo después del horario escolar. El proyecto logró resultados positivos en cuanto al desempeño académico, relacionamiento social y desarrollo de habilidades emocionales en los jóvenes, pero también

el proyecto se preocupó por dar apoyo familiar a los padres, como una aproximación holística para animar a los jóvenes a mantenerse en la escuela.

Las actividades del proyecto incluyeron sesiones extracurriculares, paseos y visitas de campo, apoyo familiar, capacitación de personal. Otro aspecto que destaca la evaluación es que el proyecto estableció indicadores cuantitativos para la misión del éxito, el desempeño académico en materias clave (calificaciones en matemáticas y en inglés), mejoramiento en la actitud (asistencia a clases, cumplimiento con las reglas y requisitos), liderazgo y relacionamiento social (participación en clase y actividades extracurriculares), e involucramiento de las familias (asistencia y participación en actividades extracurriculares).

### *Guatemala*

De los 11 productos esperados, 3 lograron ser finalizado:

(I) Política Municipal de Prevención de la Violencia y el Delito del Municipio de Chimaltenango 2017-2020. (En progreso)

(II) Modelo de Intervención en fase Post- Sanción para los adolescentes en conflicto con la ley penal. (En progreso)

(III) Modelo de Inserción Laboral Juvenil para el Departamento de Chimaltenango. (En progreso)

(IV) Protocolo de inserción laboral para ACLP y en situación de Post Sanción. (En progreso)

(V) Programas Cultura de Paz. (En progreso)

**(VI) Programa de Liderazgo Juvenil y promoción de una cultura de Paz en Chimaltenango. (Finalizado)**

(VII) Espacio Juventud 180º /Casa de la Cultura Chimaltenango. (En progreso)

**(VIII) Modelo de Gestión Unidad para la Prevención Comunitaria de la Violencia. (Finalizado)**

**(IX) Diagnóstico y Perfil del Sistema de Seguimiento y Evaluación de programas preventivos en el marco del Proyecto PREVJUVE en Chimaltenango. (Finalizado)**

(X) Modelo Casa Intermedia- Post Sanción (En progreso)

(XI) Plan Operativo del Espacio Juventud 180º (En progreso)

Se realizó un modelo de intervención preventiva que promovió el empoderamiento individual y colectivo de adolescentes y jóvenes en situación de exclusión de Chimaltenango. El Programa se conforma por 4

componentes de trabajo: Diplomado de Liderazgo Juvenil; Casa de Acogida para jóvenes; Micro plataformas de paz a nivel comunitario y Burrita de la Paz como espacio de resolución pacífica de conflictos.

En cuanto al Modelo de Gestión Unidad para la Prevención Comunitaria de la Violencia, se finalizó el documento de carácter interno que brinda lineamientos políticos y estratégicos, así como una hoja ruta para que la Unidad de Prevención.

Así mismo, con el apoyo del PREJUVE se concluyó un diagnóstico que integró información del colectivo meta del proyecto, de la situación de los sistemas de atención y protección social de la adolescencia y la juventud y de la situación de los programas de atención, rehabilitación y reinserción de adolescentes en conflicto con la ley penal del departamento de Chimaltenango. En este sentido, se realizó la medición inicial y final de los indicadores que fueron priorizados para la línea de base y se perfiló el Sistema de M&E.

### *Honduras*

La evaluación no encontró ningún documento de planeación con los productos esperados del país.

El PREJUVE acompaño un proceso colectivo que contó con la participación de distintas instituciones gubernamentales, sociedad civil y los jóvenes de todas las regiones, se logró actualizar la política nacional de juventud 2018-2030. Adicionalmente, se logró conformar un grupo de trabajo interinstitucional para elaborar el plan de acción 2018-2022 que permita poner en marcha la política pública.

De manera específica se ha logrado elaborar una hoja de ruta para el plan de acción, también se logró que el "pacto de, por y para la juventud hondureña" incorporara el tema de prevención de la violencia hacia la juventud en un 25% su texto, se desarrollaron tres procesos de fomento al emprendimiento en coordinación con la Cámara de Comercio e industrias de Tegucigalpa, se llevaron procesos de formación para funcionarios públicos, elaboración de herramientas institucionales intercambio experiencias en temas de generación de empleo e ingresos entre jóvenes emprendedores, así como experiencias de inserción socio cultural y educativa de jóvenes de Honduras, Colombia, Perú y Costa Rica.

Las personas entrevistadas destacan el rol que tuvieron las alianzas estratégicas durante todo el proceso; el apoyo de agencias de Naciones Unidas como Unicef y Unfpa, el involucramiento del sector privado con la Cámara de Comercio, la sociedad civil que trabaja en temas de juventud, adolescencia y niñez como Cáritas, el Centro De Desarrollo Humano y COIPRODEN, la Secretaría de coordinación general de gobierno, y los gabinetes sectoriales: social, desarrollo económico, prevención, seguridad y defensa, gobernabilidad.

Asimismo, el proyecto PREVJUVE buscó abrir espacios para la inserción de jóvenes en el mercado laboral y el otorgamiento de fondos para el establecimiento de micro-emprendimientos a beneficiarios en condiciones de vida precarias. La Cámara de Comercio de Tegucigalpa cuenta con varios programas como el de Becarios Tutores, Emprendimiento de Mujeres de Fco. Morazán, Honduras Emprende (Escolar, Juvenil y Adultos), Una Segunda Oportunidad (Migrantes Retornados & Jóvenes ex miembros de Maras y Pandillas), Jóvenes Vulnerables

Específicamente con PREVJUVE se logró identificar 100 jóvenes potenciales beneficiarios residentes en la Nueva Capital (127 participantes), se logró fortalecer las capacidades en temas de competencias blandas de al menos 50 jóvenes en riesgo social. Se fortalecieron las capacidades en temas de pensamiento creativo, innovación y emprendimiento de 29 jóvenes en riesgo social, a través del Laboratorio de Fabricación Digital, FabLab CCIT, y se puso en marcha un Fondo de capital semilla, a fin de otorgar financiamiento a iniciativas de emprendimiento dirigidas a jóvenes de escasos recursos con 10 ganadores del concurso y 8 beneficiarios kit herramientas.

### *El Salvador*

Los productos esperados fueron:

- **(I) Modelo Municipal de atención a Niñez, Adolescencia y Juventud en situación de riesgo. (Parcialmente finalizado)**
- (II) Insumos para la construcción de un modelo de inserción social para jóvenes en conflicto con la ley. (En progreso)
- (III) Diagnóstico de género sobre la situación de mujeres adolescentes y jóvenes en conflicto con la ley penal juvenil. (En progreso)

El PREJUVE apoyó el mecanismo de inserción social para jóvenes en riesgo o en conflicto con la ley, el cual se ha consolidado e institucionalizado. Para esto se hizo un trabajo articulado con el ministerio justicia y seguridad pública, la alcaldía de Zacatecoluca, y la alcaldía de Delgado. Gracias a este proceso hoy en día las municipalidades cuentan con un mecanismo probado en la inserción de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en riesgo, hay una masa crítica de recurso humano capacitado, 90 niños, niñas, adolescentes y jóvenes fueron atendidos de manera individual y familiar (42.5 por ciento hombres y 57.5 por ciento mujeres). Asimismo, 25 jóvenes insertados continúan laborando y han mejorado sus perspectivas laborales y económicas, así como sus planes de futuro. En total hay 15 emprendedores que también continúan trabajando con sus negocios.

EL proyecto “soy autor” se diseñó con el objetivo de que los jóvenes reconstruyen sus historias, su identidad y establezcan lazos emocionales a través de la escritura como un medio para abordar situaciones de conflicto y stress emocional.

*Las formaciones al personal han impactado en sus paradigmas y actitudes en su trabajo con los adolescentes. Los talleres con los jóvenes han permitido que ellos hagan una revisión interna de muchas situaciones desde un enfoque terapéutico… ayudándoles a hacer a algunos replanteamientos sobre su vida Fernando Méndez - Jefe de Programas en Centros de Inserción Social de ISNA*

Dicho proyecto también se preocupó por medir cuantitativamente los resultados en los jóvenes y se registraron avances cuantitativos muy importantes en aspectos como la identidad, la empatía, el diálogo y el trabajo. Asimismo, se hizo una valoración cualitativa y se pudo observar avances en el procesamiento psicológico de las historias, la identificación de sentimientos relacionados con la familia, la victimización y las aspiraciones. Esta experiencia es un ejemplo exitoso de implementación, pero al mismo tiempo de medición de progreso y resultados.

5. PREVJUVE Honduras

El proyecto Glasswing también es una experiencia interesante por los resultados en cuanto a la disminución de los patrones de agresividad, violencia y trauma en la comunidad educativa. Las escuelas están ubicadas en 7 municipios priorizados por el Plan El Salvador Seguro: Zacatecoluca, Ciudad Delgado, San Salvador, Mejicanos, Santa Tecla, Santa Ana y San Juan Opico. El proyecto inició con la elaboración de modelo para la intervención y luego se hizo el (i) acercamiento y reconocimiento de centros escolares y autoridades, (ii) elaboración de mapa de intervención y ubicación de los 30 centros escolares, (iii) constitución oficial de los Comités de Bienestar Emocional, (iv) entrega de recursos didácticos y suministros y (v) elaboración de planes de trabajo.

Como resultados se tiene que 31 escuelas participaron del proyecto, de las cuales 29 completaron su proceso de capacitación, 196 personas participando: 67 estudiantes, 64 docentes, 8 coordinadores escolares, 12 directores, 2 sub directores y 43 padres de familia han recibido al menos una capacitación. Al final 81% de los participantes fortalecieron sus conocimientos y habilidades en salud emocional.

Por otro lado, se definieron las áreas de especialización en materia de género para la atención de mujeres adolescentes y jóvenes. Se realizaron 6 jornadas de formación para la prevención y sensibilización sobre la violencia hacia las mujeres, acoso sexual y demás riesgos psicosociales, los cuales contaron con la participación de adolescentes y jóvenes de la iniciativa provenientes de la zona de San Salvador, La Libertad y Cojutepeque.

Así mismo, se elaboró un diagnóstico de Situación de Mujeres Adolescentes y Jóvenes en Conflicto con la Ley, con Enfoque de Género. Dicho diagnóstico sienta un precedente en materia de justicia penal juvenil y género que muestra el atraso del sistema penal juvenil en relación con el sistema penal de adultos en el enfoque de género y Derechos Humanos, los cuales deberían funcionar coordinadamente.

### *Costa Rica*

Los productos esperados fueron:

- **(I) Plan municipal de prevención de la violencia y construcción de la paz social del Cantón de Quepos. (Finalizado)**
- **(II) (II) Aplicación (App) y sistema de georreferenciación de actividades delictivas en el cantón de Quepos. (Finalizado)**

**(III) Diseño de un Centro Comunitario en el cantón de Quepos, manejado por la Asociación de Prevención, Seguridad y Paz (COPAZA). (Finalizado)**

**(IV) Centro Comunitario del Cantón de Osa, en el Distrito de Ballena. Manejado por la Asociación de Desarrollo Integral de Uvita. (Finalizado)**

**(V) Plan municipal de prevención de la violencia y construcción de la paz social del Cantón de Osa. (Finalizado)**

**(VI) Aplicación (App) Ojos en la Calle (Finalizado)**

**(VII) Emprendimientos de: Guardavidas; jardinería; electromecánica; Refrigeración.**

**(VIII) Cursos de formación para los jóvenes. (Finalizado)**

(IX) Módulo curricular para el Curso Básico de Formación Policial en materia de trabajo preventivo con jóvenes. (En progreso)

Se impulsó y finalizo el plan municipal de prevención de la violencia y construcción de la paz social de Quepos, en donde se tiene como lineamiento estratégico el fortalecimiento de la coordinación intra e interinstitucional, y el desarrollo de infraestructura y medios tecnológicos de seguridad. Asimismo, se ha desarrollado un componente de sensibilización y formación en la prevención de la violencia. En este sentido, se terminó y entrego a la municipalidad de Quepos un Sistema que permite gestionar las necesidades de prevención de la violencia y ofreciendo seguridad, mediante agregación de la demanda ciudadana. La App se diseñó mediante un proceso en el que participó la Municipalidad y la Policía y Jóvenes de PREVJUVE que georreferenciaron los principales establecimientos económicos de la ciudad con una base de datos asociada.

Por otro lado, en cuanto a los cursos de formación para los jóvenes en las temáticas de: inglés, cocina, electromecánica. Diseño de proyectos. Habilidades para la vida. Se desarrollaron y finalizaron 6 cursos.

La Cámara de Turismo y Comercio de Costa Ballena (CACOBA) desarrolló en alianza con PREVJUVE varias iniciativas:

<u>Seguridad Comunitaria -Ojos En La Calle</u>

Objetivo: Crear e implementar un programa de seguridad comunitaria eficaz y una aplicación para teléfonos inteligentes que movilice a los ciudadanos en la prevención del delito y capture incidentes no reportados para el análisis, la prevención del delito y la planificación de recursos.

En este sentido, con el apoyo del PREJUVE se entrega a la Policía del Cantón de Osa una app con un sistema que permite gestionar las necesidades de prevención de la violencia y seguridad mediante agregación de la demanda ciudadana.

Emprendiendo Una Vida Sin Violencia- SafeBeach, Escuela Hotelera

Objetivo: Investigación y prototipo de soluciones de capacitación en habilidades sostenibles y oportunidades de trabajo en el sector de la hostelería y el turismo para jóvenes en riesgo. *Durante la Semana Santa 2018, SafeBeach patrulleros evitaron 72 incidentes y atendieron 21 incidentes, incluidos robos, hurtos menores, rescate en aguas y travesuras públicas en el Parque Nacional Marina Ballena.*

Entrenamiento de Guardavidas

Objetivo: Pre-certificación de entrenamiento de salvavidas, conciencia y condiciones del océano, seguridad en el agua, aptitud física, certificación de primeros auxilios / respuesta y teoría de rescate.

En este sentido, se ejecutaron 3 oportunidades y otras 3 están en proceso.

### *Panamá*

Los productos esperados fueron:

- **(I) Consultoría para el Diseño de un programa Piloto de Oportunidades para el Acceso Educativo Laboral y de Emprendimiento. (Finalizado)**
- **(II) Diagnóstico sobre la situación de violencia en niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la Ciudad de Panamá, Colón y San Miguelito. (Finalizado)**
- **(III) Modelo de Talleres de Innovación. (Finalizado)**

En Panamá el proyecto PREVJUVE logró la articulación con los actores clave a nivel nacional y local, por ejemplo, se tiene el Acuerdo entre la SENNIAF y el Municipio para la Creación del Consejo de la Niñez. Así mismo, con el apoyo de UNICEF, se realizó el Diagnóstico de la situación de violencia en niños, niñas y adolescentes el cual es fundamental para establecer una hoja de ruta frente las acciones que se deben tomar una vez finalice el PREJUVE.

Se creó la Secretaría de adolescencia y juventud en el municipio de Colón. Adicionalmente se han establecido propuestas de 10 iniciativas de prevención en la alcaldía (Parque extremo urbano, 0 bullying + aceptación, Cero imposible la educación, trabajo comunitario, Semana Colonense, Crear sentido de pertenencia, Vivir de lo que te gusta, Mi primera oportunidad, C3 Evolution Alianzas estratégicas, Centro de emprendimiento). Las Mesas de Protección de Violencia en el Distrito de Colón fueron apoyadas por el PREJUVE y así mismo se acompañó y apoyó la creación de un Programa piloto de Oportunidades de Acceso Educativo, Laboral y de Emprendimiento.

### *República Dominicana*

Los productos esperados fueron:

(I) Manual Operativo Mesas de Seguridad, Ciudadanía y Género. (En progreso)

(II) Estrategia de Articulación Local de Prevención Secundaria. (En progreso)

(III) Adaptación módulos Diplomado Regional (En progreso)

(IV) Sistematización de “A una voz” (En progreso)

(V) Laboratorio de innovación. (En progreso)

(VI) Sistematización de acuerdos, desafíos y recomendaciones de Seminario Justicia Penal Juvenil y Sanciones Alternas. (En progreso)

(VII) Sistematización e Intercambio de buenas prácticas en Justicia Penal Juvenil: La experiencia de Costa Rica. (En progreso)

El PREJUVE impulso y la creación de un Manual Operativo de la Mesa Nacional de Seguridad, Ciudadanía (MNSCyG) y Género; el cual tiene como finalidad articular las acciones preventivas de los demás programas de prevención del Ministerio de Interior y Policía.

En el marco de prevención secundaria de la violencia está en progreso la iniciativa, “A una voz” junto a la Procuraduría General de la República. Su finalidad es sensibilizar y promover la problemática de la violencia de género.

PREVJUVE logró poner en la agenda institucional del Ministerio Público el tema asociado a la justicia restaurativa enfocada en la justicia penal juvenil, al implementar dos estrategias: Cooperación Sur-Sur con el programa de Justicia Restaurativa de Costa Rica y el 1er Simposio de Justicia Restaurativa: Transformando el Sistema Penal Juvenil.

## Sostenibilidad

Una de las principales áreas de análisis de la evaluación ha sido el establecer los niveles de sostenibilidad o continuidad de las iniciativas promovidas por el proyecto PREVJUVE. La importancia de este tema reside en que la cooperación para el desarrollo se basa en apoyar iniciativas perdurables en el tiempo, que sean apropiadas por los grupos meta y auto gestionados en el futuro.

El proyecto ha podido demostrar diferentes elementos de sostenibilidad en distintos niveles. El fortalecimiento institucional técnico que el proyecto PREVJUVE ha dejado a nivel regional y que incluye guías, modelos, estrategias y programas para orientar el abordaje del tema, por lo cual es vital que las organizaciones involucradas a nivel regional y nacional analicen los instrumentos, los utilicen y pongan en práctica dichos aprendizajes. En suma, el proyecto se ha encargado de desarrollar una serie de productos tales como manuales, indicadores, documentos y estudios que quedan como un acervo de conocimiento y práctica para las contrapartes involucradas.

6. PREVJUVE Panama

Por ejemplo, el equipo de la DSD SICA considera que hoy en día cuenta con productos y elementos específicos que antes no se tenían. Dichas experiencia no existían antes del proyecto, razón por la cual se considera que hay una alta perspectiva de sostenibilidad hacia el futuro. Muchas de las experiencias han sido compartidas durante el taller de cierre, razón por la cual el SICA necesita hacer una valoración de los productos, homologar estándares de calidad, y si es viable, utilizar dichos productos para su replicación.

Uno de los principales logros del proyecto ha sido promover el enfoque de prevención en NNAJ en la agenda de los países y de la región, independientemente de que se consigan los recursos para la replicación de los proyectos, los países y el SICA ya cuentan con una base de discusión y marco de intervención en estos temas, lo cual permite inferir algún nivel de continuidad.

La evaluación destaca que gracias a la contribución del proyecto (entre otras iniciativas) y al impulso que se le ha dado al tema de prevención al interior del SICA, se logró crear los Subcomités nacionales con la participación de diferentes instituciones gubernamentales.

A nivel nacional y local, el proyecto PREVJUVE también ha contribuido a la formulación de políticas públicas, la implementación de temas de prevención en NNAJ en las agendas nacionales, y se destacan los logros en cuanto al empoderamiento de autoridades locales y de la sociedad civil. En América Central el rol de las autoridades locales era mínimo frente al tema de violencia en NNAJ, sin embargo las experiencias en marcha apoyadas por el PREVJUVE han demostrado ese cambio de paradigma en donde las autoridades locales adquieren un mayor protagonismo y responsabilidad, de la mano de las comunidades que se han involucrado, mecanismos, etcétera. El involucramiento de la sociedad civil y el sector privado también es un acierto de sostenibilidad porque estos sectores perviven los ciclos electorales y tienen una mayor incidencia en los problemas de sus comunidades.

# Lecciones Aprendidas

## A nivel regional

- El diseño de proyectos ambiciosos como PREVJUVE, requiere una unidad de coordinación más robusta que combine distintos perfiles profesionales para: dar línea técnica, pero también para hacer seguimiento y monitoreo, y para vincular el nivel nacional con el nivel regional
- Uno de los factores de éxito para este tipo de iniciativas es adecuar los proyectos a los marcos institucionales regionales y nacionales, aprovechar procesos en marcha, no imponer fórmulas preestablecidas y adecuarse a las necesidades y a las demandas.
- El proceso de construcción de confianza con todas las partes se basa en (i) dar apoyo en las necesidades y demandas de los países y las instituciones, (ii) buena comunicación entre todas las entidades (iii) la trayectoria de la unidad coordinadora, (v) y seguimiento de los avances y resultados .
- El rol del donante debe ser activo para la rendición de cuentas del proyecto pero también para la retroalimentación a los avances, mediación institucional, articulación de esfuerzos.
- Uno de los mayores valores agregados que puede ofrecer una intervención regional es el acceso a información y conocimiento de los distintos países y modelos; la esencia de un proyecto regional es en gran parte el registro y transferencia de buenas prácticas locales, en complemento a las capacidades nacionales existentes.
- Asimismo el valor agregado de un proyecto con la participación del centro regional PNUD es la elaboración de herramientas e instrumentos, la complementación de capacidades nacionales, la oportunidad en el apoyo técnico, la incidencia política y la calidad de la asistencia por el acceso a consultores con gran experiencia.

## A nivel país

- La gestión de alianzas estratégicas es vital para el éxito de estos proyectos.
- La participación del sector privado es fundamental por los recursos financieros, pero también por la capacidad técnica y por la continuidad en el tiempo
- La innovación en el diseño, implementación y medición del progreso y resultados es fundamental para el trabajo con poblaciones juveniles.

- La coordinación interinstitucional es fundamental para la maximización de resultados, generación de sinergias, y para una aproximación multidisciplinaria y multisectorial para una problemática que así lo requiere.
- La duración de los proyectos también es un factor de éxito, debido a que estos procesos toman tiempo para lograr resultados esperados. Gobiernos y donantes deben ponerse de acuerdo para establecer estrategias de largo plazo.
- Evaluar cuantitativa y cualitativamente este tipo de proyectos y programas es esencial para tomar mejores decisiones.

## Conclusiones

- La evaluación concluye que los resultados del proyecto regional están relacionados con las políticas y prioridades regionales y nacionales en cada uno de los países en los que se ha implementado el proyecto, así como con las necesidades de los beneficiarios. Si bien, el proyecto no fue homogéneo, en todos los países las fuentes consultadas manifestaron la pertinencia del trabajo realizado.
- El proyecto ha podido promover con mayor eficacia los principios del PNUD relativos a la igualdad de género, debido a la falta de una estrategia específica, estándares y requisitos para la priorización de proyectos con enfoque de género en los países, indicadores y metas de transversalización.
- En general, el logro de resultados es percibido como positivo, pero el avance sobre resultados fue variable de un país a otro, dependiendo de múltiples factores como la capacidad instalada, voluntad política de las contrapartes, gestión de la oficina de país, recurso humano, y necesidades de los países.
- La evaluación ha encontrado que el efecto demostrativo de los proyectos a nivel regional y su replicación o escalamiento, no se dio de la manera esperada. Aunque hubo espacios para el intercambio de experiencias, las buenas prácticas o casos exitosos no fueron compartidos con el SICA sino hasta el final del proyecto, y tampoco tuvieron suficiente difusión entre países, asimismo, no hubo una estrategia clara para el escalamiento.
- El modelo de gestión del proyecto tenía directrices claras en su marco de gobernanza, pero su implementación tuvo dificultades por dificultades de comunicación con el SICA sobre los avances en los países, debilidades en el equipo de la Unidad Coordinadora, rotación de personal en el Centro regional de PNUD en Panamá, debilidades en el monitoreo y evaluación de resultados.
- El proyecto tuvo un diseño ambicioso por el número de países a cubrir, los resultados esperados a nivel país y nivel regional, y los recursos humanos y financieros disponibles. A pesar de esto, el proyecto logró una ejecución de productos bastante alta por lo que se puede concluir que hubo un uso económico de los recursos.
- El sistema de M&E no incluyó indicadores de resultado que le permitiera al proyecto comunicar sus avances, aprender y ajustar la implementación en consecuencia.

- El proyecto no cuenta con una estrategia robusta de sostenibilidad; si bien se han desarrollado capacidades en actores nacionales, no existen compromisos formales, planes institucionales o presupuestos para dar continuidad al PREVJUVE, sus actividades o beneficios.

# Recomendaciones

## Para el PNUD

- Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique en el futuro. Se recomienda establecer estrategias específicas para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de los programas.
    - Esto implica que exista una estrategia de género desde el inicio, guías de implementación del enfoque de género para los países, indicadores de seguimiento, metas y reporte de avances.
- En aras a la replicación y escalamiento de las experiencias positivas del proyecto PREVJUVE, la evaluación recomienda que el PNUD comparta con las oficinas de país los productos elaborados, las buenas prácticas y sistematizaciones que se elaboraron.
- Teniendo en cuenta que el proyecto apoyó modelos distintos de intervención a nivel nacional, con el apoyo de las oficinas de país y la unidad de gestión de conocimiento del centro regional, se pueden elaborar breves documentos a manera de fichas o guías metodológicas sintéticas sobre cómo implementar dichos enfoques.
- Para proyectos futuros es recomendable que desde el diseño se establezca la teoría cambio de manera específica, para establecer la manera como se van a producir los cambios en el proyecto. Cuando se desarrollen proyectos con enfoque regional, nacional y o local, se debe establecer de manera clara la articulación entre dichos niveles y los canales por medio de los cuales el nivel regional genera valor agregado en los demás, así como la manera en que la implementación nacional y local retroalimenta con aprendizajes, proyectos demostrativos o pilotos, el acervo de conocimiento y la toma de decisiones a nivel regional.
    - Para esto se debe establecer un árbol de problemas con un problema central a solucionar, las causas de dicho problema y las consecuencias. Con esto se elabora un árbol de soluciones que busca atender a todos o algunos de los problemas identificados en una

lógica de cadena de impactos. Esta lógica debe incluir los insumos, actividades, productos y resultados a alcanzar.

- Los sistemas de monitoreo y evaluación deben contar con líneas de base, e indicadores de calidad que permitan valorar el progreso, la ejecución de productos, así como también el logro de cambios en las instituciones y las comunidades (efectos, impactos)
    - Para proyectos de carácter regional, es deseable que los sistemas de monitoreo y evaluación sean accesibles a todos los actores clave y a todos los países, a través de plataformas online, con tableros de mando sobre el desempeño de las intervenciones.
    - Este tipo soluciones no sólo mejora el acceso a la información sobre el proyecto, sino la transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones estratégicas

## Para el SICA

- El SICA debe elaborar una estrategia de salida, sintetizada en un breve documento que establezca los pasos a seguir para darle continuidad a la iniciativa, con roles institucionales, compromisos a nivel regional nivel de los países, metas y fechas específicas.
- Una vez cargados todos los productos del proyecto PREVJUVE en la plataforma de gestión del conocimiento, es importante que se establezca un cronograma para el análisis de dichos productos, su validación, aprobación y priorización para la replicación, bien sea a través de instrumentos regionales, guías, metodologías o directrices.
- Para la consolidación de los resultados y efectos del PREVJUVE, es muy importante que por parte de la DSD SICA se haga un seguimiento y se dé sostenibilidad al diálogo regional y su acompañamiento.
- Asimismo, es necesario que exista una estrategia de difusión tanto de los productos priorizados del PREVJUVE como de los mensajes clave del proyecto. Esto implica un trabajo con un(a) experto(a) de comunicaciones del SICA para identificar y difundir mensajes clave, la narrativa del PREVJUVE, canales de comunicación, y sus audiencias clave: socios estratégicos, organismos multilaterales, instituciones gubernamentales, ONGs, opinión pública, etc.

# Anexos

## Los Términos de Referencia de la evaluación.

**PROYECTO "*Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta a Niñez, Adolescentes y Jóvenes en los países del SICA"* – PREVJUVE –**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**Evaluación final del proyecto.**

***I. Antecedentes y contexto***

El Proyecto "***Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta Niñez, Adolescentes y Jóvenes en los países del SICA"*** – PREVJUVE – se ha ejecutado por PNUD, en alianza con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), con el objetivo de contribuir a la implementación de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA), de los países miembros del SICA, en relación con las políticas, planes y estrategias de intervención en prevención social de la violencia que afecta a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) en 7 de los Estados miembros del SICA.

El proyecto ha estado enfocado en fortalecer experiencias en marcha en 7 países del SICA en las áreas de prevención de la violencia y en ese sentido, se han venido identificando elementos en común, desafíos y situaciones que comparten ciertos países. Por ejemplo, en relación con el área de la prevención de violencia terciaria (adolescentes en conflicto con la ley y reinserción laboral, educativa y comunitaria) los países del llamado *Triángulo Norte* (El Salvador, Guatemala y Honduras) así como Belice, comparten situaciones y retos muy similares, a los cuales el proyecto, desde su componente regional, ha estado llamado a dar respuestas. Los recursos presupuestados en este proyecto ascienden a seis millones de dólares.

En este sentido, el PREVJUVE ha contado con un componente regional que ha tenido por objetivo compartir experiencias entre países y apoyarlos técnicamente en las necesidades que manifiesten. Dicho objetivo ha sido abordado de manera inter agencial, estableciéndose una alianza con UNICEF, para conocer la opinión de los jóvenes de la región sobre las distintas políticas nacionales que existen sobre prevención social de la violencia.

El proyecto tiene pertinencia si tenemos en cuenta que en Centroamérica el delito y la violencia han invadido casi todas las esferas de la sociedad, constituyendo uno de los más grandes obstáculos para el desarrollo humano de sus habitantes. Las niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ) de la subregión son quizás el segmento a quien más se le vulnera el derecho de vivir una vida digna, libre de violencia, abuso y explotación.

Las manifestaciones de la inseguridad y violencia que afectan a la niñez, adolescencia y juventud son diversas. Centroamérica contiene 5 de los 11 países en América Latina con una tasa de homicidios superior a los 10 asesinatos por cada 100,000 habitantes, nivel considerado epidémico por la Organización Mundial de la Salud. Los jóvenes, principalmente los varones, son una de las principales víctimas de dichos homicidios, según el Informe Regional de Desarrollo Humano para América Latina 2013: Seguridad Ciudadana con Rostro Humano.

Teniendo presente este contexto, será necesario proceder con la evaluación del proyecto PREVJUVE, y de sus productos y actividades desarrollados en sus casi cuatro años de ejecución, desde 2015.

## *II. Propósito de la evaluación*

La evaluación se lleva a cabo según lo acordado en el documento del proyecto regional y de acuerdo con el Plan de Evaluación del PNUD del Programa Regional para Latino América y el Caribe (2017-2021), el Plan Estratégico del PNUD y la Política de Evaluación del PNUD que establece una serie de principios rectores, normas y criterios evaluación en la organización.

Entre las normas que la Política busca mantener, las más importantes son: que el ejercicio de evaluación debe ser independiente, imparcial y de calidad apropiada, pero también debe ser intencional y debe diseñarse con utilidad en mente. La evaluación debe generar información relevante y útil para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.

Esta evaluación se diseñó con dos propósitos: 1) permitir a las contrapartes nacionales AECID, SG-SICA y el PNUD cumplan sus objetivos de rendición de cuentas, y 2) capturar las buenas prácticas, hallazgos, recomendaciones y las lecciones aprendidas.

La evaluación valorará los resultados alcanzados (directos e indirectos, intencionados o no), así como el logro de los objetivos del proyecto definidos en el marco de resultados, y la efectividad de la estructura de recursos humanos y de la estrategia implementada, entre otros. Se espera que la evaluación siga un enfoque prospectivo y brinde recomendaciones y lecciones aprendidas que puedan replicarse o considerarse en intervenciones similares a futuro. En consonancia con la práctica estándar de evaluación, el alcance del ejercicio va más allá de evaluar si el PNUD "hizo lo correcto" en la ejecución y gestión del programa. Se trata de una valoración más amplia de si la estrategia, -- basada en la evidencia disponible, tal como se implementó y en comparación con enfoques similares implementados por otros -- fue el "enfoque correcto" para lograr los resultados de mayor nivel acordados al inicio del proyecto regional.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación serán utilizados por AECID, SG-SICA y el PNUD para mejorar futuros proyectos y programas e identificar estrategias que contribuyan al logro del principal objetivo del proyecto regional.

***III. Alcance y objetivos de la evaluación***

Los presentes TDR tienen como objetivo realizar la Evaluación Final del Proyecto "***Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta Niñez, Adolescentes y Jóvenes en los países del SICA"*** – PREVJUVE –

Los objetivos de la evaluación requerida son los siguientes:

- ✓ Determinar los resultados alcanzado en cuanto a los objetivos siguientes:
  - La elaboración y revisión de ***políticas integrales de seguridad ciudadana***, con énfasis en la vinculación de las políticas nacionales con las prioridades regionales de la ESCA, la integralidad del enfoque para abordar la seguridad, así como el apoyo durante las transiciones de gobierno.
  - El desarrollo de planes y capacidades institucionales para mejorar la ***prevención social de la violencia que afecta a NNAJ y mujeres a nivel primario, secundario y terciario***, con énfasis en las poblaciones en riesgo y territorios de mayor incidencia delictiva.
  - El ***Laboratorio de Innovación***, que busca fomentar la generación, sistematización, cooperación sur-sur y triangular y adaptación de abordajes creativos e innovadores a la inseguridad ciudadana, con énfasis en los grupos vulnerables, como alternativa a los abordajes e intervenciones actuales.
- ✓ Brindar información necesaria y suficiente al equipo de proyecto (PNUD, SG-SICA, AECID e instituciones contrapartes) para generar aprendizajes a través de resultados y lecciones aprendidas que permitan orientar mejor otros proyectos de la misma índole.

Para ello el/la evaluador/a coordinará acciones con el Oficial de Programa de cada Oficina de País de PNUD - Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá y República Dominicana - y la persona encargada en PNUD de la coordinación a nivel regional del Proyecto.

El documento de proyecto prevé la realización de una Evaluación Final que permita determinar los avances alcanzados hacia el logro de los objetivos del proyecto 85479.

Por lo tanto, el alcance de esta evaluación incluye todas las actividades realizadas en el marco del proyecto 00085479, desde 01/01/2015 hasta 31/10/2018, en los países siguientes: Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá y República Dominicana.

La evaluación deberá evidenciar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados logrados en las iniciativas implementadas por el proyecto regional.

La pertinencia está relacionada con el grado en el que el proyecto regional concuerda con las políticas y prioridades regionales, nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. La pertinencia también considera en qué medida el proyecto regional responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan estratégico del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género, así como también al Eje 5 de la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género del SICA y los objetivos del componente de Prevención de la Violencia de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica. La pertinencia está relacionada con la congruencia entre la percepción de lo que se necesita, según lo han previsto en el programa, y la realidad de lo que se necesita desde la perspectiva de los beneficiarios a los que está destinado. También implica el concepto de receptividad, es decir, en qué medida el proyecto regional y el PNUD fueron capaces de responder de manera receptiva a prioridades de desarrollo cambiantes y emergentes, y a las necesidades.

La eficacia es una medición del grado en el que el programa ha logrado los resultados esperados (al nivel de efecto y productos del programa regional y los productos del proyecto per se) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar el efecto y sus productos. La valoración de la eficacia analiza las contribuciones del PNUD en el efecto buscado. Evaluar la eficacia implica una valoración de causa y efecto, es decir, atribuir los cambios observados a las actividades y productos del programa. Por ejemplo, el grado en el que se pueden atribuir los cambios en el número de votantes a un proyecto de educación electoral.

Valorar la eficacia implica tres pasos básicos:

1. Medir el cambio en el efecto que se observa.
2. Atribuir los cambios observados o los avances hacia ese cambio a la iniciativa (evaluación del efecto) o determinar la contribución del PNUD en esos cambios o avances
3. Considerar el valor del cambio (positivo o negativo).

La eficiencia mide si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los resultados deseados. La eficiencia es importante para asegurar que se usan apropiadamente los recursos y para subrayar un uso de recursos más eficaz.

La sostenibilidad mide el grado en el que los beneficios del proyecto regional continúan una vez que ha terminado la asistencia. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, en base a esa evaluación, hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.

Cada criterio de evaluación utilizado deberá implementar un sistema de valoración con los siguientes rangos asignados:

| Criterios | Calificación |
|---|---|
| **Pertinencia** | • Relevante (R)<br>• No relevante (NR) |
| **Eficacia** | • Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos<br>• Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores<br>• Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas<br>• Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas<br>• Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos<br>• Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas |
| **Eficiencia** | • Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos<br>• Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores<br>• Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas<br>• Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas |

| Criterios | Calificación |
|---|---|
| | • Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos<br>• Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas |
| **Sostenibilidad** | • Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad<br>• Moderadamente probable (MP): riesgos moderados<br>• Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos<br>• Improbable (I): riesgos graves |

***IV. Preguntas de evaluación***

- Las "preguntas de evaluación" deben incluir la contribución del proyecto a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica, de la cual forma parte, los países beneficiarios y su población meta.
- Resaltar el aporte del proyecto al *Eje 5 Vida Libre de Violencia de la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género y al Marco Estratégico de Prevención de la Violencia y los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recordemos que este es un proyecto de la ESCA. Y que la ESCA es un instrumento de política del Sistema de la Integración Centroamericana.
- En la metodología se deben incluir entrevistas con personal de la SG-SICA o los actores principales en los países.

Las preguntas de la evaluación definen la información que la evaluación debe generar, cuyas respuestas darán a los usuarios de la evaluación la información que buscan para tomar decisiones, actuar u obtener más conocimiento. Además de un cuestionario con preguntas específicas que el/la evaluador/a preparará y propondrá para su aprobación, al equipo de PNUD en el Centro Regional LAC en Panamá, mencionado en el punto *IX* del presente documento, la evaluación buscará responder de manera general las siguientes preguntas:

- ¿Se ha contribuido al efecto y producto del Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe enunciado en este proyecto regional?
- ¿En qué medida se han realizado los o productos enunciados por este proyecto regional?
- ¿Qué factores han contribuido a lograr o no alcanzar los resultados buscados?
- ¿En qué medida los productos del proyecto regional o la asistencia del PNUD han contribuido a los efectos del Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe?
- ¿Tiene el proyecto regional y el PNUD una estrategia de alianzas apropiada y eficaz?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o ineficacia?

Algunas otras preguntas a realizar por criterio son:

| Criterio | Pregunta |
|---|---|
| Pertinencia | - ¿En qué medida los resultados del proyecto regional están relacionados con las políticas y prioridades regionales y nacionales en cada uno de los países en los que se ha implementado el proyecto, así como con las necesidades de los beneficiarios?<br>- ¿En qué medida el proyecto promovió los principios del PNUD relativos a la igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano? |

| Criterio | Pregunta |
|---|---|
| Eficacia | - ¿Hasta qué punto se han alcanzado o logrado avances en relación con los resultados esperados del proyecto y sus programas?<br>- ¿Cuál ha sido la contribución de los asociados y otras organizaciones al resultado y qué tan eficaces han sido las asociaciones del PNUD para contribuir al logro de los resultados?<br>- ¿En qué medida contribuyó el modelo de gestión del proyecto regional y del PNUD a la realización de los resultados?<br>- ¿En qué medida los resultados alcanzados beneficiaron a las mujeres y los hombres? |
| Eficiencia | - ¿En qué medida los resultados del proyecto regional se beneficiaron del uso económico de los recursos?<br>- ¿Han sido utilizados criterios de eficiencia en el uso de los recursos disponibles para el proyecto?<br>- ¿En qué medida se entregaron los resultados de calidad a tiempo?<br>- ¿Hasta qué punto los sistemas de monitoreo proporcionaron a la administración una corriente de datos que le permitió aprender y ajustar la implementación en consecuencia?<br>- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo de gestión del proyecto regional y del PNUD? |
| Sostenibilidad | - ¿Qué indicios hay de que los resultados obtenidos se mantendrán?<br>- ¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales?<br>- ¿Hasta qué punto los socios se han comprometido a proporcionar apoyo continuo a los resultados logrados? |

## *V. Metodología.*

La evaluación será llevada a cabo por un evaluador externo y contará con la participación de una amplia gama de interesados y beneficiarios, incluidos funcionarios del gobierno nacional y local, donantes, organizaciones de la sociedad civil, académicos y expertos en temas, representantes del sector privado y miembros de la comunidad para la generación de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Se espera que la evaluación adopte un enfoque de "teoría del cambio" (TOC) para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que el PNUD ha apoyado y ha observado progresos en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local. El evaluador elaborará un modelo lógico de cómo se espera que las intervenciones del PNUD conduzcan a los cambios esperados.

Las evidencias obtenidas y utilizadas para evaluar los resultados generados por el apoyo del PNUD deben ser trianguladas a partir de una variedad de fuentes, incluyendo datos verificables sobre el logro de los indicadores, informes existentes, evaluaciones y documentos técnicos, entrevistas a las partes interesadas, grupos focales, encuestas y visitas.

La evaluación también debería adoptar otros enfoques y métodos que puedan dar una respuesta más fiable y válida a las preguntas y el alcance de la evaluación. En consulta con el Clúster de Gobernabilidad del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, los administradores de la evaluación y las partes interesadas clave, el/la evaluador(a) deberán elaborar los métodos más apropiados, objetivos y factibles para abordar los objetivos y el propósito de la evaluación. La metodología específicamente propuesta por el/la evaluador/a formará parte del Producto 1, *Informe Inicial de la Evaluación.*

Se espera que la evaluación tenga en cuenta tanto los enfoques cualitativos como los cuantitativos y, por lo tanto, abarcará una serie de métodos, entre ellos:

- Revisión documental de los documentos pertinentes, tales como los estudios relacionados con el contexto y la situación del país, los documentos del proyecto, los informes de progreso y otros informes de evaluación.
- Discusiones con la alta gerencia y el personal del programa.
- Entrevistas y discusiones de grupos focales con socios e interesados (listas de contactos por país a ser suministrada por el PNUD).
- Entrevistas y discusiones con la SG-SICA y AECID
- Visitas de campo a áreas seleccionadas.
- Cuestionarios y técnicas participativas para la recolección y análisis de datos.
- Reuniones de consulta y rendición de informe.

***VI. Productos de la evaluación (entregables)***

**Producto 1: Informe Inicial de la Evaluación**

El/la evaluador/a preparará un informe inicial, en español, antes de lanzarse de lleno al ejercicio de recolección de datos. Este informe detallará la comprensión del (de la) evaluador(a) sobre lo que va a evaluar y por qué, mostrando cómo cada pregunta de la evaluación será contestada y por qué medio: los métodos propuestos; las fuentes de información propuestas, y los procedimientos de recolección de datos. El informe inicial propondrá un calendario de labores, actividades y entregables.

**Producto 2: Borrador del informe de la Evaluación**

El borrador del informe de la evaluación será elaborado en español. El clúster de Gobernabilidad del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, y las partes interesadas clave en la evaluación examinarán el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad exigidos.

**Producto 3: Informe Final de la Evaluación** (en español)
El informe deberá contener como máximo 40 páginas, sin contar anexos. Deberá incluir un *brief* de aprendizajes, que sintetice y estructure las principales lecciones aprendidas en el proyecto regional.

***VII. Composición del equipo de evaluación y competencias necesarias***

Las competencias del/la evaluador/a son:

- El/la evaluador/a debe ser independiente de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto del proyecto que sea objeto de la evaluación.
- Maestría en: Ciencias Sociales, Economía, Cooperación al Desarrollo, Política Pública u otra disciplina relacionada.
- Por lo menos siete (7) años de experiencia profesional.
- Experiencia demostrada en el enfoque de las evaluaciones de las Naciones Unidas (políticas de evaluación del PNUD, normas y estándares de UNEG).
- Experiencia en la realización de evaluaciones externas: proyecto, programa, efecto, Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Políticas Públicas, y otros relacionados.
- Amplio conocimiento y experiencia en la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos de evaluación a proyectos y/o programas.

- Experiencia y trabajo como miembro de los equipos de evaluación.
- Conocimiento del PNUD en América Latina y el Caribe.
- Buena presentación, habilidades interpersonales y de comunicación.
- Capacidad de cumplir con los plazos y priorizar múltiples tareas.
- Excelente redacción de informes y habilidades de edición.
- Excelente conocimiento práctico (escrito y oral) de inglés y español.
- Se valorará la formación específica en género y derechos humanos.

### *VIII. Ética de la evaluación*

La evaluación será realizada en conformidad con los principios definidos por el UNEG en "Ethical Guidelines for Evaluation", disponibles en: http://www.unevaluation.org/document/detail/102

El/la evaluador/a debe abordar en el diseño y la implementación de la evaluación los procedimientos que se utilizarán para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información. El/la evaluador/a debe indicar las medidas que se tomarán para garantizar el almacenamiento adecuado y el mantenimiento seguro de la información recopilada, así como los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad.

### *IX. Disposiciones de implementación*

La responsabilidad principal de administrar esta evaluación reside en el siguiente equipo de PNUD en el Centro Regional LAC en Panamá: *Juliet Solomon, Oficial a Cargo del Equipo de Gobernabilidad (responsable del proyecto), Carla Hanania, encargada de la Coordinación del Proyecto PREVJUVE Regional (responsable de coordinación del proyecto) y Mónica Prieto, Analista en Gobernabilidad (responsable técnica del proyecto a nivel del Cluster de Gobernabilidad).* El PNUD contratará al evaluador/a. El equipo del proyecto será responsable de coordinar con el/la Evaluador/a para establecer entrevistas con las partes interesadas, organizar visitas de campo, coordinar con los Gobiernos, etc.

### *X. Plazos para el proceso de evaluación*

Para el logro de los productos enunciados, el/la evaluador/a llevará adelante al menos las siguientes actividades:

1. Realizar una lectura completa de todos los documentos del proyecto, PRODOC, Informes de progreso, informes finales y otros documentos relevantes generados durante la implementación del proyecto.
2. Analizar la documentación disponible.
3. Realizar una reunión informativa con el Coordinador del proyecto a nivel regional, la Oficial del clúster de Gobernabilidad del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe y el/la Oficial de Monitoreo y Evaluación del PNUD en cada oficina de país que haya sido parte del proyecto.
4. Concertar las entrevistas, reuniones y visitas de campo, como mínimo a El Salvador durante cuatro días, incluyendo visitas a AECID, SICA y a las zonas de intervención del proyecto.
5. Realizar entrevistas a actores claves en instituciones contrapartes y dentro del PNUD (ver lista adjunta en el Anexo).
6. Realizar reuniones de seguimiento de los avances de los productos con el equipo del proyecto.

El/la evaludor/a deberá revisar los presentes TDR y presentar una propuesta económica todo incluido (honorarios, traslado, hospedaje y otros que se consideren necesarios para la obtención de los productos).
Para los viajes a terreno, el PNUD facilitará solamente los siguientes aspectos:

- ✓ Coordinación / contacto con personas o grupos a ser entrevistados
- ✓ Uso de local para reuniones

El PNUD tendrá un plazo de 10 días hábiles para revisión de los productos a fin de emitir comentarios o aprobar los mismos.

El contrato es por producto, tendrá una duración de 60 días desde su firma.

Los plazos de entrega de los productos y la distribución de pagos es la siguiente:

| PRODUCTO | PLAZO (Días naturales o calendario) | DISTRIBUCIÓN DE PAGO |
|---|---|---|
| **Producto 1: Informe Inicial de evaluación.** Metodología de evaluación, preparación de cuestionario de evaluación que guiará las entrevistas que se realicen y plan de trabajo incluyendo la agenda para la misión a El Salvador, con una lista de entrevistas y cuestionarios ajustados.<br>Diseño de agenda en cada país en coordinación con la oficina de PNUD correspondiente. | A los 15 días de la firma de contrato. | 25% |
| **Producto 2**: **Borrador de informe de la Evaluación.**<br>Misión de 4 días en El Salvador. Que incluirá la entrevista a la Coordinadora del Proyecto a nivel regional, actores principales, donantes y visita mínimo a un proyecto.<br>Se deberán hacer 5 entrevistas mínimo por cada país. Las CO´s coordinarán las entrevistas con el/la evaluador/a para que se realicen por Skype, excepto en El Salvador que se realizarán de manera presencial.<br>El informe recogerá las lecciones aprendidas en este proyecto. | A los 45 días de la firma de contrato. | 30% |
| **Producto 3: Informe final de la evaluación.** | A los 60 días de la firma de contrato. | 45% |

## XI. Anexos

A. Prodoc, incluyendo Marco de resultados del Proyecto Regional y Teoría del Cambio.
B. Lista de partes interesadas y asociados clave.
C. Documentos a consultar.:

- Documentos estratégicos y otros documentos de planificación (p.ej. documentos de programa o proyecto)
- Plan de monitoreo y seguimiento
- Acuerdos de asociación (p.ej. acuerdos de cooperación con el gobierno u otros asociados)
- Evaluaciones y valoraciones previas
- La política de evaluación del PNUD, las normas y estándares del UNEG y otros documentos de política en materia de evaluación

D. Formato del informe inicial
E. Formato requerido para el informe de evaluación.
F. Código de conducta (deberá ser firmado por el/la evaluador/a).

**Anexo D. Formato de informe de inicial**

**Propósito y alcance de la evaluación.—** Enunciación clara de los objetivos de la evaluación y los principales aspectos o elementos de la iniciativa que deben examinar.

**Criterios y preguntas a las que debe responder la evaluación.—** Los criterios y las preguntas que usará la evaluación para evaluar el desempeño y su lógica.

**Metodología de la evaluación.—** Descripción de los métodos de recopilación de datos y las fuentes de información que serán utilizados, lo que incluye la razón de su selección (como van a ayudar en la evaluación) y sus limitaciones; las herramientas, los instrumentos y protocolos de recolección de datos, y un intercambio sobre su fiabilidad y validez para la evaluación;

**Matriz de evaluación.—** Identifica las preguntas clave para la evaluación y cómo se obtendrán las respuestas con los métodos seleccionados. La matriz de evaluación es un mapa y una referencia para la planificación y para realizar una evaluación. También sirve como un instrumento útil para resumir y presentar visualmente el diseño y metodología de la evaluación para los debates con las partes interesadas. Precisa las preguntas que la evaluación contestará, las fuentes de información, la recopilación de datos, las herramientas o métodos de análisis apropiados para cada fuente de información, y el estándar o medida por la que será evaluada cada pregunta.

**Tabla. Muestra de matriz de evaluación**

| Criterio de evaluación | Preguntas clave | Subpreguntas específicas | Fuentes de información | Métodos/herramientas de recopilación de datos | Indicadores | Métodos para el análisis de datos |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

**Calendario de etapas clave revisado**, de los entregables y de sus responsabilidades.

**Anexo E. Formato de informe de la evaluación**

Esta plantilla de informe de evaluación tiene por objetivo servir de guía para preparar informes de evaluación significativos, útiles y creíbles que cumplan los estándares de calidad. No recomienda un formato definitivo sección por sección que deberían seguir todos los informes de evaluación, sino que, más bien, sugiere el contenido que debería aparecer en un informe de evaluación de calidad. Las descripciones que siguen a continuación provienen de los documentos del UNEG "Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas" y "Estándares de Ética para Evaluaciones".

El informe de evaluación debería ser completo y estar organizado con lógica. Estar escrito claramente y de forma comprensible para la audiencia a la que se dirige. En un contexto de país, el informe debería ser traducido a las lenguas locales siempre que sea posible. Además, el informe debería incluir lo siguiente:

**Título y páginas introductorias.—** Debería proporcionar la siguiente información básica:

- Nombre de la intervención evaluada
- Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
- Países de la intervención evaluada
- Nombres y organizaciones de los evaluadores
- Nombre de la organización que encarga la evaluación
- Agradecimientos

**Índice de contenidos.—** Siempre debería incluir los cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia.

**Lista acrónimos y abreviaturas**

**Resumen ejecutivo.—** Una sección independiente de dos a tres páginas que podría:

- Describir brevemente la intervención evaluada (el/los proyecto(s), programa(s), política(s) u otra intervención).
- Explicar el propósito y objetivos de la evaluación, incluida la audiencia del ejercicio y la utilización prevista.
- Describir aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación.
- Resumir los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

**Introducción.—** Debería:

- Explicar por qué se realiza la evaluación (el propósito), por qué la intervención es evaluada en ese momento preciso y por qué plantean esas preguntas concretas.
- Identificar la audiencia principal o los usuarios de la evaluación, lo que querían aprender de la evaluación y por qué, y cómo se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- Identificar la intervención de la evaluación (el/los proyecto(s), programa(s), política(s)) u otra intervención; ver la siguiente sección sobre la intervención).
- Familiarizar al lector con la estructura y contenidos del informe, e informar de cómo la información que contiene el informe logrará el propósito de la evaluación y satisfará las necesidades de información de los usuarios a los que está destinado.

**Descripción de la intervención.—** Suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la lógica y valoren los méritos de la metodología de evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. La descripción necesita proporcionar suficientes detalles para que el usuario del informe encuentre significado a la evaluación. La descripción debería:

- Describir lo que se ha evaluado, quien busca beneficiarse, y el problema o tema que trata de abordar.
- Explicar los mapas de resultados, o el marco de resultados, o las estrategias de implementación, y los supuestos clave y subyacentes a la estrategia.
- Vincular la intervención con prioridades nacionales, las prioridades del MANUD, marcos de financiación plurianuales corporativos u objetivos de planes estratégicos, o con otros planes y objetivos específicos de un programa o país.
- Identificar la fase de implementación de la intervención y cualquier cambio significativo (p.ej. planes, estrategias, marcos lógicos) que se haya producido con el tiempo, y explicar las implicaciones de esos cambios para la evaluación.
- Identificar y describir a los asociados clave involucrados en la implementación y sus funciones.
- Describir la escala de la intervención, como el número de componentes (p.ej. fases de un proyecto, y el tamaño de la población a la que está destinado cada componente).
- Indicar la totalidad de recursos, incluidos los recursos humanos y presupuestarios.
- Describir el contexto de los factores sociales, políticos, económicos e institucionales, y el paisaje geográfico dentro del cual opera la intervención, y explicar los efectos (retos y oportunidades) que esos factores representan para su implementación y para los efectos.
- Apuntar las debilidades de diseño (p. ej. la lógica de la intervención) u otras restricciones de implementación (p.ej. la limitación de recursos).

**Alcance y objetivos de la evaluación.—** El informe debería proporcionar una explicación clara del alcance de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas.

- Alcance de la evaluación.— El informe debería definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el periodo de tiempo, los segmentos de población destinatarios y el área geográfica incluidos en ella, y qué componentes, productos o efectos fueron o no fueron evaluados.
- Objetivos de la evaluación.— El informe debería explicar en detalle los tipos de decisiones que los usuarios de la evaluación harán, los temas que necesitarán considerar para tomar esas decisiones y lo que la evaluación necesitará hacer para contribuir a esas decisiones.
- Criterios de la evaluación.— El informe debería definir los criterios de la evaluación o los estándares de desempeño usados. Además, debería explicar las razones de haber seleccionado esos criterios en particular en la evaluación.
- Preguntas de la evaluación.—Las preguntas de la evaluación definen la información que el ejercicio generará. El informe debería detallar las principales preguntas que ha formulado la evaluación y explicar cómo las respuestas a esas preguntas cubren las necesidades de información de los usuarios.

**Enfoque de la evaluación y métodos**.— El informe de evaluación debería describir con detalle los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis; las razones de su selección y cómo, con las limitaciones de tiempo y dinero existentes, los enfoques y métodos empleados brindaron los datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y a lograr los propósitos del ejercicio. La descripción debería ayudar a los usuarios del informe a juzgar los méritos de los métodos usados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. La descripción sobre metodología debería incluir el debate de cada uno de los siguientes elementos:

- Fuentes de información.— Las fuentes de información (documentos examinados y partes interesadas), las razones de su selección y cómo la información obtenida respondió a las preguntas de la evaluación.
- Muestra y marco de muestra.— Si se ha usado una muestra: su tamaño y sus característica; los criterios de selección de la muestra (p.ej. mujeres solteras, menores de 45 años); el proceso para seleccionar la muestra (p.ej. al azar, intencionada); cómo fueron asignados los grupos de comparación y tratamiento; y en qué medida la muestra es representativa de toda la población a la que está dirigida la intervención, lo que incluye el debate de las limitaciones de la muestra para generalizar los resultados.
- Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos.— Los métodos o procedimientos usados para recabar los datos, incluidos los debates sobre instrumentos para llevar a cabo esta tarea (p.ej. protocolos de entrevistas), su idoneidad respecto a las fuentes de información, y las evidencias de su fiabilidad y validez.
- Estándares de desempeño.— El estándar o medida que será usada para evaluar el desempeño en relación con las preguntas de la evaluación (p.ej. indicadores regionales o nacionales, escalas de clasificación).
- Participación de las partes interesadas.— La participación de los interesados directos en la evaluación y cómo el nivel de implicación ha contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.
- Consideraciones éticas.— Las medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (ver UNEG "*Ethical Guidelines for Evaluators*" para más información).
- Información sobre antecedentes de los evaluadores.—La composición del equipo de evaluación, los currículos y aptitudes de sus miembros, y la idoneidad de sus aptitudes técnicas para la evaluación, el equilibrio de género y la representación geográfica.
- Principales limitaciones de la metodología.— Se deberían exponer las principales limitaciones metodológicas y discutirlas abiertamente con sus implicaciones para la evaluación, así como los pasos dados para paliar esas limitaciones.

**Análisis de datos.—** El informe debería describir los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. Debería exponer con detalle los diferentes pasos y etapas del análisis que se han dado, incluyendo los pasos para confirmar la exactitud de las informaciones y los resultados. El informe también presentará la idoneidad de los análisis a las preguntas de la evaluación. Las debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o limitaciones de los datos también deberían ser expuestas, incluyendo su posible influencia en la manera en que han sido interpretados y se han sacado conclusiones de ellos.

**Hallazgos y conclusiones.—** El informe debería presentar los hallazgos de la evaluación basados en el análisis y las conclusiones extraídas de esos hallazgos.

- Hallazgos.—Deberían ser presentados como una declaración de hechos que están basados en el análisis de los datos, y estar estructurados en torno a las preguntas de la evaluación de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se ha encontrado. Se deberían explicar las discrepancias entre los resultados planeados y los reales, así como los factores que han afectado el logro de los resultados buscados. Igualmente, debería hablar de los supuestos y riesgos en el diseño del proyecto o programa que afectan al logro de los resultados buscados.
- Conclusiones.— Deberían ser completas y equilibradas, y subrayar las fortalezas, debilidades y efectos de la intervención; estar bien corroboradas por las evidencias y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Deberían responder a preguntas de evaluación clave y proporcionar una mirada más profunda para la identificación de soluciones a problemas o temas importantes que afectan la toma de decisiones de los usuarios a los que está destinada.

**Recomendaciones.—** El informe debería dar recomendaciones prácticas factibles dirigidas a los usuarios del informe sobre qué acciones emprender o decisiones tomar. Las recomendaciones deberían estar apoyadas específicamente por las evidencias y vinculadas a los hallazgos y conclusiones en torno a las preguntas clave abordadas en la evaluación. Deberían tratar de la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si corresponde. Las recomendaciones deberían proporcionar consejos concretos para el futuro, o para proyectos o programaciones similares.

**Lecciones aprendidas.—** Si corresponde, el informe debería incluir un debate sobre las lecciones aprendidas en la evaluación, es decir, el nuevo conocimiento obtenido de una circunstancia en particular (la intervención, los efectos de contexto, incluso sobre los métodos de la evaluación) que se pueden aplicar a contextos similares. Las lecciones serán concisas y basadas en evidencias específicas presentadas en el informe.

**Anexos del informe.—** Para proporcionar al usuario información suplementaria y detalles metodológicos que reforzarán la credibilidad del informe, se sugiere que los anexos incluyan lo siguiente:

- Los Términos de Referencia de la evaluación.
- Documentación adicional relacionada con la metodología, tales como la matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guías de entrevistas, protocolos de observación, etc.), según convenga.
- Listas de individuos o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados.
- Lista de documentos de apoyo examinados.
- Mapas de resultados de proyectos o programas o marcos de resultados.
- Tablas de resumen de los hallazgos, como tablas que presenten los avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación a los indicadores establecidos.
- Biografías breves de los evaluadores y justificación de la composición del equipo.
- Código de conducta firmado por los evaluadores.

## Anexo F. Código de Conducta de Evaluación del UNEG en el Sistema de Naciones Unidas (deberá ser firmado por evaluador/a)

El Código de Conducta fue formalmente aprobado por los miembros UNEG en la Reunión Anual General del UNEG en 2008.

Más detalles sobre el enfoque ético de las evaluaciones del Sistema de Naciones Unidas pueden ser encontrados en la Guía Ética de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas.

(UNEG/FN/ETH [2008]).

## CÓDIGO DE CONDUCTA DE EVALUACIÓN EN EL SISTEMA DE NACIONES UNIDAS

1. La conducta de los evaluadores en el sistema de Naciones Unidas debe ser intachable en todo momento. Cualquier deficiencia en su conducta profesional puede dañar la integridad de la evaluación, y más ampliamente las prácticas de evaluación en la Naciones Unidas o a las mismas Naciones Unidas, además de levantar dudas sobre la calidad y validez de su trabajo de evaluación.
2. El código de conducta UNEG aplica a todo el personal y consultores de evaluación del sistema de las Naciones Unidas. Los principios detrás del código de conducta corresponden en su totalidad a los estándares de conducta para el servicio civil internacional al cual todo el personal de UN está atado. El personal de NU también está sujeto a reglas específicas de cualquier miembro de la UNEG y procedimientos para la procuración de servicios.
3. Las provisiones del Código de Conducta UNEG aplican a todas las fases del proceso de evaluación desde la concepción hasta la conclusión de una evaluación hasta la diseminación y uso de los resultados de la evaluación.
4. Para promover la confianza en la evaluación en NU, se requiere que todo el personal de NU comprometido a la evaluación y consultores de evaluación se comprometan por escrito al Código de conducta para Evaluación[8], y más específicamente a las siguientes obligaciones:

## INDEPENDENCIA

[8] Mientras las provisiones del Código de Conducta aplican a todo el personal de NU involucrado en la evaluación, solo el personal de NU que pasa una parte substancial de su tiempo trabajando en evaluación se espera que firmen el Código de Conducta, incluyendo personal de evaluación, supervisión u otra unidad de gestión de desempeño directamente involucrada en la gestión o conducción de evaluaciones. Se requiere que todos los consultores de evaluación firmen el Código al ser contratados por un miembro de UNEG.

5. Los evaluadores deberán asegurar que razonamiento independiente es mantenido y que los hallazgos y recomendaciones de la evaluación sean presentados independientemente.

## IMPARCIALIDAD

6. Los evaluadores deberán operar de una manera imparcial y objetiva además de presentar una presentación balanceada de las fortalezas y debilidades de las políticas, programa, proyecto o unidad organizacional que se evalúa.

## CONFLICTO DE INTERESES

7. Se requiere que los evaluadores informen por escrito de cualquier experiencia pasada, ya sea de ellos mismos o de sus familias inmediatas, que podría dar lugar a un potencial conflicto de intereses y lidiar honestamente en la resolución de cualquier conflicto de interés que pudiere surgir. Antes de llevar a cabo el trabajo de evaluación con el Sistema de Naciones Unidas, cada evaluador deberá completar una forma de declaración de intereses.

## HONESTIDAD E INTEGRIDAD

8. Los evaluadores deberán mostrar honestidad e integridad en su comportamiento, negociar honestamente con los costos, tareas, limitaciones y alcance de posibles resultados de la evaluación mientras presentan fielmente sus procedimientos, información y hallazgos, en adición a resaltar cualquier tipo de limitaciones o dudas de interpretación dentro de la evaluación.

## COMPETENCIA

9. Los evaluadores deberán representar fielmente su nivel de habilidades y conocimientos y trabajar solo dentro de los límites de su entrenamiento profesional y capacidades en evaluación, negando tareas para las cuales no tienen las habilidades y experiencia requeridas para completarlas satisfactoriamente.

## RENDICION DE CUENTAS

10. Los evaluadores son responsables de completar los entregables de evaluación dentro del marco de tiempo y presupuesto previamente acordados, mientras opera de manera costo-eficiente.

## OBLIGACIONES HACIA LOS PARTICIPANTES

11. El/la evaluador/a deberá respetar y proteger los derechos y bienestar de los individuos y sus comunidades, de acuerdo con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y otras convenciones de derechos humanos. Los evaluadores deberán respetar diferencias de cultura, costumbres locales, creencias y prácticas religiosas, interacción personal, roles de género, discapacidades, edad y etnia, mientras utiliza instrumentos de evaluación apropiados al contexto cultural.

Los evaluadores deberán asegurar que los participantes prospectos son tratados como agentes independientes, libres de elegir si participan o no en la evaluación, mientras aseguran que los grupos relativamente débiles sean representados. El/la evaluador/a deberá estar consciente y acatar los códigos legales (ya sean internacionales o nacionales) gobernando, por ejemplo, las entrevistas a niños y jóvenes.

## CONFIDENCIALIDAD

12. Los evaluadores deberán respetar el derecho de las personas a proveer información confidencialmente y hacer que los participantes estén conscientes del alcance y límites de la confidencialidad, asegurando asimismo que la información sensible no pueda ser trazada a su fuente.

## PREVENCION DE DAÑOS

13. El evaluador deberá actuar minimizando riesgos y daños y evitando cargas a aquellos participando en la evaluación, sin comprometer la integridad de los hallazgos de la evaluación.

## FIDELIDAD, INTEGRIDAD Y CONFIANZA

14. Los evaluadores tienen la obligación de asegurar que los informes de evaluación y presentaciones sean fieles, íntegras y de confianza. Los evaluadores deberán justificar explícitamente juicios, hallazgos y conclusiones y demostrar el fundamento subyacente, para que las contrapartes estén en la posición de valorarlos.

## TRANSPARENCIA

15. Los evaluadores deberán comunicar con claridad a las contrapartes el propósito de la evaluación, los criterios aplicados y el uso intencionado de los hallazgos. Los evaluadores deberán asegurar que las contrapartes puedan participar en la adaptación de la evaluación y deberán asegurar que toda la documentación esté disponible y sea comprensible para las contrapartes.

## OMISIONES Y MALICIA

16. Donde los evaluadores encuentren evidencia de cualquier malicia o conducta poco ética, son obligados a reportarla a la autoridad supervisora apropiada.

**Confirmo que he recibido y comprendido y acataré el Código de Conducta para Evaluaciones de Naciones Unidas.**

Firmado en (lugar) y (fecha)

Firma: _____

## Matriz de evaluación

| Criterios Evaluación | Preguntas de la Evaluación | Sub-Preguntas de la Evaluación | Fuentes de Información | Métodos de colección de datos |
|---|---|---|---|---|
| **PERTINENCIA** | ¿En qué medida los resultados del proyecto regional están relacionados con las políticas y prioridades regionales y nacionales en cada uno de los países en los que se ha implementado el proyecto, así como con las necesidades de los beneficiarios? | ¿En qué medida el proyecto regional fue relevante y sigue siendo relevante, de acuerdo a las prioridades y necesidades de los países del SICA? | Documentos, Consultas con PNUD, contrapartes, coordinación, SG-SICA | Revisión documental, entrevistas semi estructuradas (bilaterales) |
| | | Los efectos, productos y actividades se planificaron de manera apropiada para alcanzar el Objetivo General (calidad del marco de resultados)? | | |
| | | ¿El proyecto está alineado con los mandatos y prioridades del SICA, el PNUD y AECID para la región? | | |
| | | ¿Se articula adecuadamente el proyecto regional con las prioridades y la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA) y sus proyectos priorizados? | | |
| | | ¿Tal como está diseñado el proyecto, la lógica de intervención es adecuada, tanto de la regional a lo nacional, como de lo nacional a lo regional? | | |

| Criterios Evaluación | Preguntas de la Evaluación | Sub-Preguntas de la Evaluación | Fuentes de Información | Métodos de colección de datos |
|---|---|---|---|---|
| | | ¿En qué medida el proyecto, en su diseño, visibilizó y aprovechó el valor agregado de la 'regionalidad' del proyecto y de los recursos (humanos, de conocimiento, red expertos, etc.) del Centro Regional, para abordar mejor la problemática? | | |
| | ¿En qué medida el proyecto promovió los principios relativos a la igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano? | ¿Los resultados esperados son relevantes para atender las principales formas de inseguridad y violencia en Centroamérica? | Consultas con contrapartes nacionales, SG-SICA, unidad coordinadora | Revisión documental, entrevistas semi estructuradas (bilaterales), encuesta online |
| | | El diseño actual toma en cuenta los aspectos transversales, especialmente el enfoque de género y de derechos humanos? | | |
| | | ¿En qué grado el diseño del proyecto fue relevante y/o priorizó segmentos vulnerables de la población ante la inseguridad, como jóvenes y mujeres, con productos y efectos adecuados para beneficiar concretamente a estos grupos? | | |
| **EFICACIA** | ¿Hasta qué punto se han alcanzado o logrado avances en relación con los resultados esperados del proyecto y sus programas? | ¿En qué medida se ha contribuido/alcanzado los resultados (efectos y productos) esperados del proyecto regional? ¿Se puede identificar resultados no esperados? | Documentos, Consultas con grupos meta: instituciones, grupos de beneficiarios, unidad ejecutora, SG-SICA | Talleres grupales, entrevistas semi estructuradas, encuesta |
| | ¿Cuál ha sido la contribución de los asociados y otras organizaciones al resultado y qué tan eficaces han sido las asociaciones del PNUD para contribuir al logro de los resultados? | ¿Cómo han contribuido las contrapartes y otros actores en el logro de los resultados? | | |
| | ¿En qué medida contribuyó el modelo de gestión del proyecto regional y del PNUD a la realización de los resultados? | ¿Cuáles son los factores externos/internos que han afectado de manera positiva o negativa el desarrollo y los resultados del proyecto? | | |

| Criterios Evaluación | Preguntas de la Evaluación | Sub-Preguntas de la Evaluación | Fuentes de Información | Métodos de colección de datos |
|---|---|---|---|---|
| | | ¿En qué medida los productos han contribuido efectivamente al logro de los efectos? | | |
| | | Hay intervenciones del proyecto que pueden ser identificados como buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden replicarse, por su mayor capacidad de contribuir a los resultados deseados? | | |
| | ¿En qué medida los resultados alcanzados beneficiaron a las mujeres y los hombres? | ¿Qué contribuciones ha hecho el proyecto en sus años de ejecución, para la SG-SICA, los gobiernos, la población, en el proceso de prevención de la violencia contra NNAJ? | | |
| | | ¿Quiénes fueron los beneficiarios de los resultados alcanzados? Benefició por igual a hombres y mujeres? A jóvenes y otros grupos vulnerables ante la inseguridad? | | |
| | | Hasta qué punto los efectos y productos desarrollados beneficiaron a los actores institucionales (regionales y nacionales) como esperado? | | |
| **EFICIENCIA** | ¿En qué medida los resultados del proyecto regional se beneficiaron del uso económico de los recursos? | ¿Qué efectividad ha tenido el proyecto para ser generador de conocimiento, gracias a su visión regional, tanto para sistematizar como para fomentar el intercambio de ese conocimiento? | Documentos, Consultas con PNUD, SG-SICA, unidad ejecutora | Revisión documental, entrevistas semi estructuradas (bilaterales), encuesta online |
| | ¿Han sido utilizados criterios de eficiencia en el uso de los recursos disponibles para el proyecto? | ¿Los recursos financieros y humanos destinados a la implementación de proyecto fueron adecuados a la luz de los resultados alcanzados? ¿Cuáles fueron las principales dificultades y cuellos de botella? | | |
| | ¿En qué medida se entregaron los resultados de calidad a tiempo? | ¿El modelo de gestión e implementación, desde una unidad coordinadora regional y nacionales, fue la más adecuada y eficiente? Para implementar las actividades en tiempo y forma | | |

| Criterios Evaluación | Preguntas de la Evaluación | Sub-Preguntas de la Evaluación | Fuentes de Información | Métodos de colección de datos |
|---|---|---|---|---|
| | ¿Hasta qué punto los sistemas de monitoreo proporcionaron a la administración una corriente de datos que le permitió aprender y ajustar la implementación en consecuencia? | ¿En qué medida se usó un sistema adecuado de monitoreo orientado a resultados y basado en evidencia, que permitió ir aprendiendo y ajustando la implementación en la marcha? | | |
| | ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo de gestión del proyecto regional y del PNUD? | ¿El proyecto aprovechó, de manera a maximizar su capacidad de implementación, los recursos a su disposición desde el Panamá y El Salvador?: | | |
| | | • Representación/Incidencia política | | |
| | | • Asesores, Especialistas y demás áreas del PNUD RSC | | |
| | | • Red de expertos | | |
| | | • Sistematizaciones, talleres y otros productos de conocimiento disponibles | | |
| | | • Apoyo administrativo | | |
| | | ¿La estrategia de alianzas aunó a la eficiencia del proyecto regional, permitiendo hacer mayor incidencia, articular esfuerzos y fondos, y crear efectos sinérgicos? Nivel de coordinación inter agencial (UNICEF) | | |
| **SOSTENIBILIDAD** | ¿Qué indicios hay de que los resultados obtenidos se mantendrán? | Se han creado suficientes capacidades a lo interno de la institucionalidad de la SGS-ICA y con los Estados miembros para darle continuidad a los esfuerzos? | Documentos, políticas, Consultas con instituciones, unidad ejecutora, SG-SICA | Revisión documental, Entrevistas semi estructuradas, encuesta |
| | ¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales? | ¿Hay una clara estrategia de salida? | | |
| | ¿Hasta qué punto los socios se han comprometido a proporcionar apoyo continuo a los resultados logrados? | • Apropiación política de la SG-SICA, de los Estados miembros y otros socios | | |

| Criterios Evaluación | Preguntas de la Evaluación | Sub-Preguntas de la Evaluación | Fuentes de Información | Métodos de colección de datos |
|---|---|---|---|---|
| | | • Apropiación y compromiso a nivel técnico | | |
| | | • Capacidad técnica en la DSD y grupos apoyados | | |
| | | • Normativa, marcos, políticas, estrategias, entre otros, que marcan la pauta para dar continuidad a los esfuerzos | | |
| | | • Instrumentos y herramientas de trabajo | | |
| | | • Recursos financieros identificados | | |
| | | • Compromiso de apoyo para la continuidad por parte de otros socios cooperantes | | |

## Listas de individuos o grupos entrevistados o consultados y de lugares visitados.

| Pais | Nombre | Organización | Entrevista |
|---|---|---|---|
| Guatemala | María de los Ángeles García | PNUD Gestora del Proyecto PrevJuve Guatemala | Skype |
| Panamá Centro Reg | Maribel Landau | PNUD Centro Regional | Skype |
| Panamá PNUD | Gloria Manzotti | PNUD Panamá | Skype |
| Rep. Dominicana | Kiara Jiménez | Coordinadora Mesa Local de la Juventud (MIP) | Skype |
| Panamá | Jazmin Cardenas | SENNIAF | Skype |
| Panamá | Lamar Bailey | Red de jóvenes Afro | Skype |
| Rep. Dominicana | Ana Alvarez | Resp. Proyectos AECID | Skype |
| Costa Rica | Perry Galdstone | CACOBA | Skype |
| Costa Rica | Jennifer Bosque Marchena | CENECOOP | Skype |
| Costa Rica | Rolando Carmona | Presidente COPAZA | Skype |
| Rep. Dominicana | Sheilly Núñez | Directora de Prevención de la Criminalidad | Skype |
| Honduras | Blanca Salgado por Karla Ruíz | Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT) | Skype |
| Honduras | Mónica Bran | DINAF | Skype |
| Costa Rica | Marcela Sequeira | ADI Uvita | Skype |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Rep. Dominicana | María Sued | Ministerio de Interior y Policía | Skype |
| Honduras | Carlos Durón | INJ-Director Técnico | Skype |
| Panama | Meybis Blackman | Alcaldia de Colón | Skype |
| Guatemala | Jorge Gutierrez | Coordinador Equipo de Medidas Socioeducativas de Chimaltenango | Skype |
| Panamá Centro Reg | Pablo Ruíz | PNUD Colombia | Presencial |
| Panamá Centro Reg | Daniel Luz | PNUD Colombia | Presencial |
| Belize | Ms. Marnette Westby | Conscious Yuth Development Programme | Skype |
| Belize | Ms. Allison McKenzie | Department of Youth Services | Skype |
| El Salvador | Zorina Masferrer | Regidora municipal y referente del PREVJUVE | Presencial |
| Belice | Sheila Midleton | Representante de RESTOREBELIZE | Presencial |
| República Dominicana | Richard Santos | Joven miembro de la mesa de Seguridad y Genero | Presencial |
| El Salvador | Karina Romero | Técnica de cooperación – ISNA | Presencial |
| El Salvador | Iris Guzman | Técnica PNUD | Presencial |
| El Salvador | Boris Zaldaña | Jefe Dpto. Medidas ISNA | Presencial |
| El Salvador | Jeanette Montalvo | CSJ | Presencial |
| El Salvador | Margarita de Barrrios | Jefa de Género ISNA | Presencial |
| El Salvador | Sonia Marleny Molina | Jeja Unidad de Cooperación ISNA | Presencial |

## Lista de documentos de apoyo examinados.

- Documento de Proyecto Regional (2015-2017)
- Revisión Sustantiva Proyecto Regional 2017
- Estrategia de Seguridad de Centroamérica 2011
- Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica
- Matriz de productos PREVJUVE Belice
- Matriz de productos PREVJUVE Costa Rica
- Matriz de productos PREVJUVE El Salvador
- Matriz de productos PREVJUVE Guatemala
- Matriz de productos PREVJUVE Panamá
- Matriz de productos PREVJUVE República Dominicana
- Tabla de productos regionales
- Presentación de resultados regionales
- Informe a donante
- Compilación de políticas
- Plan de monitoreo y seguimiento
- Acuerdos de asociación (p.ej. acuerdos de cooperación con el gobierno u otros asociados)

- Evaluaciones y valoraciones previas
- La política de evaluación del PNUD, las normas y estándares del UNEG y otros documentos de política en materia de evaluación

## Biografía breve del evaluador

El Sr. Oscar Huertas es un consultor colombiano con amplia experiencia en la realización de evaluaciones con la ONU, BID, EU donde lideró las evaluaciones para numerosos programas en diferentes países como Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Bolivia, México, El Salvador, Ecuador, Colombia, Panamá, Paraguay, República Dominicana y otros. Ha realizado más de 35 evaluaciones para los programas de Naciones Unidas y otros organismos multilaterales. También es miembro de diferentes roster de evaluación: roster de evaluadores internacionales Fondo ODM de la ONU, evaluadores asociados PNNUD LAC RSC y el roster de la oficina de evaluación del PNUD. Es competente en evaluaciones rápidas, de medio plazo, sumativas, resultados y evaluaciones de impacto.

## Código de conducta firmado por los evaluadores.

UNEG Code of Conduct for

Evaluation in the UN System

UNEG, March 2008

The Code of Conduct was formally approved by UNEG members at the UNEG Annual General Meeting 2008.

Further details of the ethical approach to evaluation in the UN system can be found in the Ethical Guidelines for Evaluation in the UN System (UNEG/FN/ETH[2008]).

UNEG/FN/CoC(2008)

CODE OF CONDUCT FOR EVALUATION IN THE UNITED

NATIONS SYSTEM

1. The conduct of evaluators in the UN system should be beyond reproach at all times. Any deficiency in their professional conduct may undermine the integrity of the evaluation, and more broadly evaluation in the UN or the UN itself, and raise doubts about the quality and validity of their evaluation work.

2. The UNEG1 Code of Conduct applies to all evaluation staff and consultants in the UN system. The principles behind the Code of Conduct are fully consistent with the Standards of Conduct for the International Civil Service by which all UN staff are bound. UN staff are also subject to any UNEG member specific staff rules and procedures for the procurement of services.

3. The provisions of the UNEG Code of Conduct apply to all stages of the evaluation process from the conception to the completion of an evaluation and the release and use of the evaluation results.

4. To promote trust and confidence in evaluation in the UN, all UN staff engaged in evaluation and evaluation consultants working for the United Nations system are required to commit themselves in writing to the Code of Conduct for Evaluation2 (see Annexes 1 and 2), specifically to the following obligations:

Independence

5. Evaluators shall ensure that independence of judgement is maintained and that evaluation findings and recommendations are independently presented.

Impartiality

6. Evaluators shall operate in an impartial and unbiased manner and give a balanced presentation of strengths and weaknesses of the policy, program, project or organizational unit being evaluated.

1 UNEG is the United Nations Evaluation Group, a professional network that brings together the units responsible for evaluation in the UN system including the specialized agencies, funds, programmes and affiliated organisations. UNEG currently has 43 such members.

2 While the provisions of the Code of Conduct apply to all UN staff involved in evaluation, only UN staff who spend a substantial proportion of their time working on evaluation are expected to sign the Code of Conduct, including staff of evaluation, oversight or performance management units directly involved in the management or conduct of evaluations. All evaluation consultants are required to sign when first engaged by a UNEG member.

Conflict of Interest

7. Evaluators are required to disclose in writing any past experience, of themselves or their immediate family, which may give rise to a potential conflict of interest, and to deal honestly in resolving any conflict of interest which may arise. Before undertaking evaluation work within the UN system, each evaluator will complete a declaration of interest form (see Annex 3).

Honesty and Integrity

8. Evaluators shall show honesty and integrity in their own behaviour, negotiating honestly the evaluation costs, tasks, limitations, scope of results likely to be obtained, while accurately presenting their procedures, data and findings and highlighting any limitations or uncertainties of interpretation within the evaluation.

Competence

9. Evaluators shall accurately represent their level of skills and knowledge and work only within the limits of their professional training and abilities in evaluation, declining assignments for which they do not have the skills and experience to complete successfully.

Accountability

10. Evaluators are accountable for the completion of the agreed evaluation deliverables within the timeframe and budget agreed, while operating in a cost effective manner.

Obligations to participants

11. Evaluators shall respect and protect the rights and welfare of human subjects and communities, in accordance with the UN Universal Declaration of Human Rights and other human rights conventions. Evaluators shall respect differences in culture, local customs, religious beliefs and practices, personal interaction, gender roles, disability, age and ethnicity, while using evaluation instruments appropriate to the cultural setting. Evaluators shall ensure prospective participants are treated as autonomous agents, free to choose whether to participate in the evaluation, while ensuring that the relatively powerless are represented. Evaluators shall make themselves aware of and comply with legal codes (whether international or national) governing, for example, interviewing children and young people.

Confidentiality

12. Evaluators shall respect people's right to provide information in confidence and make participants aware of the scope and limits of confidentiality, while ensuring that sensitive information cannot be traced to its source.

Avoidance of Harm

13. Evaluators shall act to minimise risks and harms to, and burdens on, those participating in the evaluation, without compromising the integrity of the evaluation findings.

Accuracy, Completeness and Reliability

14. Evaluators have an obligation to ensure that evaluation reports and presentations are accurate, complete and reliable. Evaluators shall explicitly justify judgements, findings and conclusions and show their underlying rationale, so that stakeholders are in a position to assess them.

Transparency

15. Evaluators shall clearly communicate to stakeholders the purpose of the evaluation, the criteria applied and the intended use of findings. Evaluators shall ensure that stakeholders have a say in shaping the evaluation and shall ensure that all documentation is readily available to and understood by stakeholders.

Omissions and wrongdoing

16. Where evaluators find evidence of wrong-doing or unethical conduct, they are obliged to report it to the proper oversight authority.

(Each UNEG member to create its own forms for signature)

Annex 1: United Nations Evaluation Group – Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Evaluation Staff Agreement Form

To be signed by all staff engaged full or part time in evaluation at the start of their contract.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Staff Member:

I confirm that I have received and understood, and will abide by the United Nations Evaluation

Group Code of Conduct for Evaluation.

Signed at (place) on (date)

Signature:

(Each UNEG member to create its own forms for signature)

Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Evaluation Consultants Agreement Form

To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: **Oscar Huertas**

Name of Consultancy Organisation (where relevant):

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of

Conduct for Evaluation.

Signed at (place) on (date): Bogotá, octubre de 2018

**Signature:**

## Cronograma

| PRODUCTO | ACTIVIDAD | OCTUBRE | | | | | | | NOVIEMBRE | | | | | | |