

**AFAN Consultores**

Pasaje Neptuno 37-M, Colonia Satélite, San Salvador, El Salvador.

Tel: (503)2274-1069

www.afanca.com**.**

**Este informe se ha realizado con la aportación financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).**

**Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición del PNUD.**

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **AL** |  | Asamblea Legislativa |
| **ANEP** |  | Asociación Nacional de la Empresa Privada |
| **ARENA** |  | Alianza Republicana Nacionalista |
| **ASDER** |  | Asociación Salvadoreña de Radio Difusores |
| **CAC-OCDE** |  | Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE |
| **CD** |  | Cambio Democrático |
| **COALICIÓN** |  | Coalición por la Descentralización del Estado, la Participación y la Transparencia |
| **CSJ** |  | Corte Suprema de Justicia |
| **FMLN** |  | Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional |
| **FUNDE** |  | Fundación Nacional para el Desarrollo |
| **FUSADES** |  | Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social  |
| **ISD** |  | Iniciativa Social para la Democracia  |
| **MIRE** |  | Movimiento Independiente Pro Reforma Electoral |
| **ONU** |  | Organización de las Naciones Unidas |
| **OCDE** |  | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| **PCN** |  | Partido de Conciliación Nacional |
| **PDC** |  | Partido Demócrata Cristiano |
| **PNUD** |  | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| **RECODEL** |  | Red de Cooperantes para el Desarrollo Local |
| **TSE** |  | Tribunal Supremo Electoral |
| **UCA** |  | Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. |
| **UNDEF** |  | Fondo de Naciones Unidas para la Democracia |
| **UNEG** |  | Grupo de Evaluación de Naciones Unidas |

**INDICE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Pág**. |
| **Introducción: Antecedentes y contexto del proyecto** |  | **5** |
| **Capítulo I: Descripción del Proyecto, lógica teórica, marco de resultados y factores externos relacionados con sus posibilidades de éxito** |  | **7** |
| **Capítulo II: Finalidad de la Evaluación** |  | **9** |
| **Capítulo III: Importancia y logro de los objetivos y relevancia del proyecto en el contexto nacional** |  | **9** |
| **Capítulo IV: Preguntas claves: alcance de la evaluación y limitaciones enfrentadas** |  | **11** |
| **Capítulo V: Principales hallazgos** |  | **12** |
| **Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones** |  | **23** |
| **Capítulo VII: Lecciones aprendidas** |  | **28** |
| **Anexos:** |  |  |
| 1. **Preguntas claves de la evaluación**
 |  | **31** |
| 1. **Resumen de actividades realizadas en la evaluación**
 |  | **33** |
| 1. **Documentos consultados**
 |  | **34** |
| 1. **Resumen del Proyecto**
 |  | **35** |
| 1. **Matriz de medición de indicadores del proyecto**
 |  | **37** |
| 1. **Propuesta de Indicadores para Proyectos de Gobernabilidad**
 |  | **39** |
| 1. **Análisis de los Planes de gobierno ARENA y FMLN 2009-2014**
 |  | **40** |
| 1. **Participantes en Grupos Focales**
 |  | **41** |
| 1. **Principales propuestas de política pública desarrolladas**
 |  | **45** |

**INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO**

Los Acuerdos de Paz suscritos en el año de 1992 arrojaron resultados muy importantes para El Salvador y surgieron de un diálogo nacional, en el cual las principales fuerzas políticas se pusieron de acuerdo en las condiciones que debían imperar en el país para darle sustento a la paz, la democracia y la gobernabilidad y enrumbarnos hacia la consolidación del proceso democrático.

Después de 16 años de dicho acontecimiento, nos encontramos frente a una realidad nueva, cambiante y desafiante. La joven democracia salvadoreña se enfrenta a grandes desafíos, los cuales, recogiendo las grandes lecciones de los Acuerdos de Paz, deben ser enfrentados a través de un diálogo constructivo e incluyente y con una visión innovadora y de país, concertada por la ciudadanía y el Estado salvadoreños bajo una visión de largo plazo.

Existe un consenso generalizado entre las organizaciones de la sociedad civil, las universidades, los centros de pensamiento y los medios de comunicación, entre otros, en torno a que las instituciones democráticas fuertes son fundamentales para el desarrollo social y económico del país. En la medida que las ellas respondan a las necesidades de la población, el sistema democrático se consolidará, brindando estabilidad política y contribuyendo a la estabilidad económica necesaria para el desarrollo sostenible del país.

En el estudio “Las Instituciones Democráticas en El Salvador: Valoración de rendimientos y plan de fortalecimiento”, publicado por FUSADES en el año 2005, se afirma que El Salvador era, en ese momento, el país más polarizado en América Latina, lo que dificultaba las relaciones de cooperación entre partidos, volviéndose los conflictos más probables. La estrategia económica, social e institucional 2009 – 2014 de FUSADES, titulada “Democracia y crecimiento: fundamentos del desarrollo”, en el capítulo sobre institucionalidad democrática, señala que El Salvador continúa siendo el país de América Latina donde el sistema de partidos políticos muestra una mayor polarización ideológica, dificultando el encuentro de áreas políticas en común para lograr acuerdos.

El estudio “Cultura política de la democracia en El Salvador” revela que la confianza de los ciudadanos en las instituciones democráticas ha bajado considerablemente de 2006 a 2008. También señala que si bien los salvadoreños prefieren la democracia como régimen político (78.4%), la mayoría no está totalmente satisfecha con la misma (44.5% está satisfecha). Sin embargo, se destaca que de 2006 a 2008, existe un aumento leve de los niveles de satisfacción con la democracia[[1]](#footnote-2).

FUSADES entró con fuerza en el tema de las instituciones democráticas en el año 2005. En el marco del estudio que impulsó, promueve mesas de diálogo, con una metodología buscaba fortalecerlo y establecer consensos. Para ello se diseñaron mesas redondas. Y dado que en los debates de dichas mesas aparecían diferentes disensos, surge la propuesta de complementar la metodología haciendo grupos de enfoque para tratar los disensos y talleres para abordar los consensos.

Los resultados de las mesas redondas fueron a juicio de FUSADES, altamente positivos por lo que evalúa que era clave seguir trabajando el tema como institución y así lo hace entre 2005 y 2007. Por eso cuando aparece el proyecto UNDEF en el año 2007, lo ven como una buena oportunidad para continuar impulsando el diálogo político en el país en torno a la institucionalidad y gobernabilidad democráticas y tratar de innovar e incentivar la participación de la ciudadanía.

Este proyecto se veía como plataforma para un lanzamiento a la práctica en lo planteado por el estudio realizado por la Universidad de Salamanca. Conscientes que tenían propuestas y recomendaciones sólidamente documentadas, se podrían aterrizar ideas, crear nuevos espacios y metodologías de cara a seguir fortaleciendo el diálogo político y la incidencia de FUSADES en el país.

Por su lado, para el PNUD la temática del proyecto respondía perfectamente a su mandato, específicamente en el área de gobernabilidad, un área que querían trabajar en El Salvador con mayor profundidad, complementando los avances que se habían venido produciendo en materia de seguridad y justicia. Además, el PNUD había desarrollado un estudio amplio sobre la democracia en América Latina[[2]](#footnote-3). Así que el proyecto de UNDEF aparece en un momento que el PNUD, justamente, valoraba oportuno para profundizar la gobernabilidad democrática en El Salvador, donde había muchos problemas en torno a reformas pendientes, por ejemplo, en el sistema electoral, en el sistema de contraloría y transparencia y en la relación ejecutivo – legislativo. A ello abonaba también la madurez que se apreciaba en la sociedad salvadoreña para abordar estos temas. Adicionalmente, se vislumbraba la posibilidad, por primera vez desde los Acuerdos de Paz, de una alternancia en el órgano ejecutivo.

FUSADES y el PNUD coincidían, por tanto, en que dada la polarización entre las fuerzas políticas y la falta de confianza en las instituciones democráticas, era necesario generar espacios de diálogo constructivo, en los cuales los actores políticos y de la ciudadanía pudieran debatir sobre los temas más relevantes para la gobernabilidad del país y propiciar aproximaciones y consensos. Para ambas instituciones dicho diálogo es indispensable para implementar las reformas institucionales que servirán de base para el éxito de las políticas económicas y sociales y para el impulso de un genuino desarrollo humano.

El país debe dirigirse hacia la creación de mecanismos para la institucionalización del diálogo. Existen ejemplos notables de los mismos como el Consejo Económico y Social de España y el Acuerdo Nacional del Perú, los cuales con sus matices pueden servir de referentes para El Salvador.

En ese marco, FUSADES y el PNUD toman la decisión de trabajar juntos en este tema aprovechando el proyecto de UNDEF. Cada uno veía su rol enriquecido y complementado por el otro. Hasta ese momento, para el PNUD, FUSADES era un interlocutor exclusivamente en temas económicos. Sin embargo, al incursionar en el tema del fortalecimiento de la institucionalidad democrática a partir del estudio de la Universidad de Salamanca, empezaba a convertirse en un actor que permitiría incidir en actores políticos estratégicos claves en ese momento, a los que el PNUD tenía poco acceso y viceversa.

1. **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: LÓGICA TEÓRICA, MARCO DE RESULTADOS Y FACTORES EXTERNOS RELACIONADOS CON SUS POSIBILIDADES DE ÉXITO**

El proyecto “*Fortalecimiento del Diálogo y las Instituciones Democrático en El Salvador”* fue una iniciativa conjunta entre la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el apoyo del Fondo de Naciones Unidas para la Democracia (UNDEF) orientada a contribuir al fortalecimiento del debate público, procurando una ciudadanía cada vez más informada y, por tanto, cada vez más susceptible de ser proactiva y propositiva con relación a las diferentes políticas públicas impulsadas en temas claves relacionados con la organización del Estado, el ejercicio de funciones públicas y la consecuente prestación de los servicios correspondientes.

Ejecutado entre los años 2007 y 2009, una visión esquemática del proyecto se presenta en el siguiente diagrama:



Tal como puede deducirse del diagrama anterior, para alcanzar los resultados esperados, FUSADES en su calidad de organización implementadora y el PNUD como agencia administradora, desplegaron una metodología que combinó una serie de espacios, mecanismos y actividades como grupos focales, talleres de trabajo, cursos de formación, capacitaciones, construcción de observatorios, investigaciones especializadas y elaboración de propuestas de políticas públicas.

La lógica teórica del proyecto está relacionada, en primer lugar, con la necesidad que tiene el país de fortalecer su incipiente democracia, robustecer su institucionalidad, construir ciudadanía y crear un sistema que facilite y asegure el diálogo entre los principales actores sociales, políticos y económicos del país de cara a construir pactos básicos para el desarrollo del mismo.

Bajo dicha lógica, un proyecto para “*Fortalecimiento del Diálogo y las Instituciones Democrático en El Salvador”* tiene sentido, si se toma en cuenta que se diseña y se desarrolla en un país caracterizado, entre otras cosas, por un proceso democrático incipiente y frágil catapultado por los Acuerdos de Paz, pero con importantes déficits y por un proceso de crecimiento económico igualmente deficitario en términos de su falta de articulación con otras dimensiones del desarrollo como la social y la ambiental y de quiénes son los sujetos y beneficiados del mismo.

A esto debe agregarse la fuerte confrontación entre las principales fuerzas políticas del país y el déficit de espacios institucionales de diálogo y construcción de consensos impulsados desde el gobierno. El último esfuerzo serio en este sentido, que finalmente quedó diluido, fue el desarrollado por el Presidente Armando Calderón Sol, alrededor de la construcción de las “Bases para el Plan de Nación”.

Los problemas prioritarios a los que pretendía responder el proyecto son dos:

* La creciente insatisfacción de la población con respecto al desempeño de las instituciones democráticas.
* La creciente polarización del debate público y la construcción de políticas.

Asimismo, sus preocupaciones principales estaban claramente señaladas:

* Fortalecimiento de los vínculos entre los ciudadanos y sus representantes electos.
* Falta de transparencia en la administración de los recursos utilizados para la campaña política.
* Inefectividad de los gobiernos locales y una inadecuada representación en los Concejos Municipales.
* Privación del derecho al voto de una buena parte de ciudadanas y ciudadanos salvadoreños, incluyendo aquellos que viven fuera del país.
* Falta de transparencia en los procesos legislativos en general y en la elección de algunos cargos públicos.

En resumen, el proyecto se proponía como fin el fortalecimiento de las instituciones democráticas, utilizando como medio, la promoción del diálogo con participación de actores claves como elemento esencial de la metodología.

A juicio del equipo consultor, en la lógica teórica del proyecto no quedó suficientemente dimensionada la importancia de la construcción de ciudadanía como condición necesaria para el funcionamiento de la democracia. Esto se refleja tanto en la formulación del documento del proyecto, como en los énfasis y prioridades prácticos de éste.

Otro tema de fondo no dimensionado suficientemente en la lógica del proyecto es la desigualdad y la exclusión. El modelo de desarrollo impulsado en El Salvador no ha resuelto este tema y el proyecto no aborda las conexiones que este factor tiene con las políticas públicas y el funcionamiento de las instituciones democráticas. Desde la perspectiva de los actores participantes en el proyecto, grupos excluidos/vulnerables como mujeres, jóvenes, migrantes y pobres no fueron incluidos suficientemente.

1. **FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN**

El objetivo de la evaluación externa que ahora se presenta, fue identificar los logros, productos y resultados alcanzados en la vida del proyecto, el impacto general del mismo y las principales lecciones que este ha generado.

El enfoque y énfasis principal con que se desarrolló la evaluación, así como de su metodología e instrumentos, es el aprendizaje. Analizando y evaluando el proyecto como una fuente de enseñanzas, se pretende de manera expresa que las lecciones aprendidas, tanto en el diseño, como en la implementación y evaluación del mismo, sirvan de base para futuros proyectos de FUSADES y/o el PNUD que se ubiquen en el campo de la institucionalidad y la gobernabilidad democráticas.

El punto de partida de la evaluación es el documento oficial del proyecto, considerando de manera particular los elementos esenciales de su lógica de intervención: objetivos, resultados, principales actividades y estrategias, así como los indicadores que determinan el alcance del proyecto.

1. **IMPORTANCIA Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y RELEVANCIA DEL PROYECTO EN EL CONTEXTO NACIONAL**

A la luz de la evaluación del proyecto se puede afirmar que el objetivo general de “Fortalecer las instituciones democráticas de El Salvador a través del diálogo político y la construcción de consensos sobre acciones y problemas prioritarios (involucrando en la discusión a los sectores marginados)” no solamente era pertinente, sino altamente relevante para el país en el momento en que fue formulado, sino que incluso lo sigue siendo al momento de cerrar este proceso evaluativo. Dicha pertinencia e importancia están claramente detalladas en los capítulos siguientes de la evaluación.

En cuanto al logro del objetivo:

* Las instituciones democráticas involucradas en el proyecto, que son de primera importancia en la temática, han mostrado una dinámica creciente de apertura al diálogo en función de fortalecer la democracia en el país. Obviamente esto no se puede atribuir de manera exclusiva al proyecto, pero es indiscutible que hay un aporte del mismo.
* Las áreas y temas en los que hay evidencia de mayor aporte del proyecto son: en el sistema electoral y de partidos políticos, el voto residencial y ley de partidos políticos; y en transparencia, el anteproyecto de ley de transparencia y acceso a la información pública.
* El mayor déficit se observa en el área y los temas relacionados con contraloría, justicia y seguridad pública por razones que se explican más adelante.

Entre los factores decisivos que permitieron el logro de los resultados del proyecto se pueden apuntar:

* La rigurosidad y calidad metodológica desarrollada en las actividades del proyecto.
* La acumulación y prestigio institucional de FUSADES y el respaldo del PNUD.
* El hecho de que el proyecto tuviera como antecedente inmediato y marco de justificación los resultados del estudio realizado por la universidad de Salamanca y les diera continuidad.

Entre los factores que limitaron los alcances del proyecto se detectaron tres principales:

* Faltó más representatividad del FMLN, que no solo era la fuerza política de oposición más importante, sino que se convertiría en partido de gobierno, lo cual era ya bastante previsible.
* No haber dimensionado suficientemente en su implementación la importancia de construir estrategias orientadas directamente a propiciar y asegurar la construcción y participación de la ciudadanía como elementos vertebrales en el diálogo político y el fortalecimiento de la democracia.
* Una insuficiente participación de grupos excluidos y vulnerables, a pesar de que estaban definidos como sectores prioritarios del proyecto.
* La dispersión en los focos de atención del proyecto dada la pretensión de abarcar un abanico muy amplio de temas.
1. **PREGUNTAS CLAVES: ALCANCE DE LA EVALUACIÓN Y LIMITACIONES ENFRENTADAS**
	1. **Preguntas claves y alcance**

El alcance de la evaluación era determinar la efectividad, sostenibilidad, relevancia, eficiencia e impacto del proyecto. Hacer un análisis de su diseño y establecer si los indicadores que se utilizaron para su evaluación y medición de resultados eran suficientes.

Las preguntas claves se orientaron justamente a garantizar el alcance señalado, tal como se presenta en el Anexo 1.

* 1. **Limitaciones enfrentadas**

En términos generales la evaluación se desarrolló sin mayores contratiempos y contó con la colaboración del personal del Departamento de Estudios Legales de FUSADES que estuvo al frente del proyecto y el personal de la Unidad de Apoyo a Programas y el Área de Gobernabilidad del PNUD.

Algunas de las limitaciones que enfrentó el equipo consultor fueron:

* La suspensión de uno de los cuatro grupos focales por inasistencia de las personas convocadas.
* La suspensión de algunas entrevistas por razones de trabajo de las personas seleccionadas. Dos de ellas, por coincidencia, del FMLN, lo que limitó conocer opiniones sobre el proyecto desde la óptica de dicho partido.
* La tardanza del equipo de FUSADES para enviar la encuesta que fue diseñada con el propósito de conocer mejor algunos aspectos específicos del proyecto y las escasas respuestas que hubo a la misma, por lo cual no pudieron ser utilizadas.

A pesar de lo anterior, el equipo consultor considera que las limitaciones no afectaron seriamente la evaluación ni sus resultados.

1. **PRINCIPALES HALLAZGOS**

Después de cubrir todas las fases de la evaluación, que se ha basado en una metodología que combina revisión documental, entrevistas a profundidad, grupos focales y sesiones especiales, el equipo consultor ha encontrado como principales hallazgos lo siguiente:

* 1. **Relevancia/Pertinencia**
1. ***Objetivo y ejes del proyecto y su consonancia con las necesidades y prioridades definidas***

El objetivo del proyecto estaba en consonancia con las necesidades y prioridades definidas por FUSADES y el PNUD y las condiciones políticas del país.

También los ejes y temas seleccionados por el proyecto, a juicio de las personas entrevistadas y participantes en los grupos de enfoque realizados en el marco de la evaluación, fueron totalmente pertinentes en el contexto nacional. En el momento del arranque del proyecto (2007) había ya una coyuntura pre electoral en marcha y en ella estaban dibujados los temas que posteriormente fueron retomados en las actividades del proyecto, insertándose de manera adecuada en la coyuntura del país.

En este marco, es pertinente también destacar una opinión unánime entre las personas consultadas en relación a que FUSADES tomó una decisión acertada al entrar en el tema de la institucionalidad democrática, gobernabilidad y reforma del Estado. Esto por varias razones:

* El hecho de que las propuestas que FUSADES ha hecho en el campo económico y social, para ser efectivas, están vinculadas a la necesidad de impulsar reformas profundas en la institucionalidad democrática del país.
* Un balance positivo del proyecto bajo la perspectiva de que FUSADES pretendía dar continuidad a los logros que dejó el estudio sobre la institucionalidad democrática del país hecho por la Universidad de Salamanca, formulando propuestas en los temas centrales que éste dejó. Y en ese marco, era oportuno, a través del proyecto, revisar cuáles de ellas se podían traducir en decisiones políticas y/o políticas públicas.
* El enriquecimiento de la reflexión y el debate en la temática asumida por el proyecto desde un centro de pensamiento cercano al sector empresarial del país.

En el trabajo de FUSADES esto se ha traducido en un abordaje más integral, ya que sus propuestas están mejor situadas en el contexto de la institucionalidad democrática del país y los desafíos que su fortalecimiento representa.

1. ***Estrategia seguida por el proyecto***

De acuerdo a la formulación del proyecto y al documento de sistematización del mismo “Institucionalidad, Diálogo Democrático y Políticas Públicas”, el proyecto se impulsó a través de tres estrategias: la promoción del diálogo democrático de alto nivel, la concientización de la ciudadanía acerca de los problemas que enfrenta la democracia en el país y la realización de estudios para hacer recomendaciones técnicas sobre las reformas institucionales propuestas.

De las tres estrategias, la primera y la tercera fueron claramente desarrolladas, no así la segunda. Más allá que dentro de ella se implementaron mecanismos como la creación de dos observatorios como instrumentos facilitadores de acceso de la ciudadanía al quehacer de órganos del Estado, un curso virtual, y dos capacitaciones específicas, es evidente que la formulación de la estrategia fue muy general y difusa. Más que una estrategia, podría ser un objetivo general. En consecuencia, es difícil hacer una valoración más precisa en este campo. Si evaluamos el impacto de las actividades señaladas de cara al impulso de una estrategia tan amplia y compleja como “concientización de la ciudadanía”, los resultados obtenidos son poco sustantivos. Si se compara esta estrategia con las otras dos, son evidentes las diferencias en relación a la concreción y posibilidad de alcanzar resultados concretos.

En cuanto a la estrategia de promoción del diálogo democrático, se impulsó a través de una metodología apropiada que consistió, básicamente, en una combinación de grupos focales y talleres, como espacios de reflexión, intercambio y debate.

Los y las participantes en los grupos focales y los talleres fueron bien seleccionados[[3]](#footnote-4), las condiciones y la facilitación de las reuniones constituyeron elementos altamente valorados por las personas y grupos consultados en la presente evaluación. En ambos espacios se desarrolló debate y reflexión de alto nivel, lo cual generó importantes aportes al proyecto y mucha satisfacción en quienes participaron.

Algunas de las personas entrevistadas valoran como una debilidad del proyecto el hecho que los y las participantes lo hicieron a título personal y por tanto, sin autoridad para tomar decisiones en nombre de su respectiva organización. Sin embargo, a juicio del equipo consultor, en proyectos relacionados con gobernabilidad y diálogo político – y el presente proyecto es una muestra clara de ello - la mejor manera de garantizar la participación de personas claves de organizaciones relevantes es invitarlas a título personal. Cuando la invitación es institucional, no se puede garantizar que los delegados por las organizaciones a participar sean las más indicadas ni las que tienen el perfil requerido por el proyecto. La manera de incidir es, entonces, por una parte, propiciar aproximaciones y vínculos entre personas claves de diferentes organizaciones y pensamientos en torno a la temática seleccionada y que la participación de las personas en los espacios del mismo, trascienda del plano personal al de su organización, de manera que ésta asuma una posición favorable al impulso de las propuestas o iniciativas.

Sin embargo, lo anterior no descarta la necesidad de buscar, de manera complementaria, mecanismos para involucrar a las instituciones del Estado, los partidos políticos y las organizaciones ciudadanas en cuanto tales. Pero esto requiere metodología e instrumentos diferentes que el proyecto no desarrolló de manera suficiente.

La tercera estrategia (impulso de estudios e investigaciones), también se implementó con éxito y tuvo resultados concretos, tal como se especifica en el apartado sobre eficacia y eficiencia del proyecto.

En términos más generales, las estrategias del proyecto se desplegaron de manera articulada y fueron reforzadas y apoyadas por otros factores, entre los que destacan los siguientes:

* Contar con un Comité Directivo del proyecto que involucró a personas externas a FUSADES y PNUD. Las personalidades externas incorporadas al Comité tienen una reconocida trayectoria política con diferentes ideologías y enfoques, situación que enriqueció el abordaje de los temas y fortaleció la pluralidad de perspectivas. Otro hecho comprobado por el equipo consultor es que las personas que se incorporaron en el Comité asumieron con interés y seriedad su compromiso, apropiándose del proyecto.
* Flexibilidad en ambos socios del proyecto. Cada uno se mantuvo abierto a los planteamientos del otro en enfoques y reorientaciones. Esto permitió un proceso de construcción conjunta que implicó hacer algunas modificaciones al diseño original. Un ejemplo de ello es que inicialmente el proyecto contemplaba muchos cursos y con una orientación predominantemente teórica. Esto se cambió por el desarrollo de un solo curso en coordinación con la Escuela Virtual del PNUD, que tiene amplia experiencia en cursos de esta naturaleza y que aceptó un curso semi presencial que respondiera a las necesidades particulares de El Salvador. También se suprimieron otras actividades como visitas a algunos países y el Premio Democracia.
* Conciencia por parte de FUSADES de la necesidad de hacer alianzas con organizaciones con las que tradicionalmente no había tenido relación, sabiendo que en ellas no siempre se puede ser el jugador principal. Aprender a jugar con otros implica aceptar que en ocasiones se debe jugar en segundo plano. Hay indicios en el desarrollo del proyecto de que FUSADES ha empezado a asumir esto, siendo un ejemplo concreto el caso de concejos municipales plurales: ellos comenzaron la iniciativa pero no la desarrollaron y cuando otras organizaciones la impulsaron, FUSADES se sumó a la misma.
1. ***Identificación de los riesgos del proyecto y la estrategia para enfrentarlos***

Un aspecto clave en el diseño de proyectos relacionados con diálogo político y gobernabilidad es una adecuada y rigurosa identificación de los riesgos que permita establecer estrategias para enfrentarlos oportuna y adecuadamente.

En el documento del proyecto no se establecen los riesgos del mismo y en consecuencia, tampoco se formuló una estrategia para enfrentarlos. El equipo consultor no encontró ninguna documentación adicional donde esto se hiciera.

En el caso concreto del proyecto, los riesgos no eran pocos, dado que se desarrollaba justamente en el campo de la democracia y la gobernabilidad y pretendía fortalecer el diálogo político en medio de una fuerte polarización y adicionalmente en un contexto pre electoral con connotaciones especiales para El Salvador –estaba en juego la alternancia en el poder ejecutivo- y con componentes altamente conflictivos.

A juicio del equipo consultor, los dos riesgos principales eran:

* Que la intensidad de la campaña electoral cerrara espacios sustantivos al proyecto o disminuyera sensiblemente su convocatoria.
* Que el incremento de la polarización entre las fuerzas políticas bloqueara la participación de personas pertenecientes o vinculadas a una determinada fuerza política.

A pesar de no haberlos previsto explícitamente, es claro que en términos generales, la estrategia del proyecto –como ya se apuntó- fue adecuada y permitió sortear exitosamente esos riesgos.

1. ***Grado de prioridad que otorgan las instituciones claves del Estado y organizaciones de la sociedad civil a los temas prioritarios del proyecto***

Los temas prioritarios definidos en el documento del proyecto fueron: en el área de sistema electoral: ley de partidos políticos, voto residencial y fortalecimiento del TSE; en el área de descentralización: concejos municipales plurales; en el área de transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información pública: el impulso de la ley; y en el área de poder judicial/Estado de Derecho: el fortalecimiento de la Corte Suprema de Justicia en probidad e investigación judicial.

El grado de prioridad que otorgan las instituciones claves del Estado, las fuerzas políticas y diversas organizaciones de la sociedad civil a los temas prioritarios del proyecto es alta, lo cual se evidencia en los planes de gobierno presentados por los partidos políticos[[4]](#footnote-5), las líneas programáticas del nuevo gobierno y el debate a través de los medios de comunicación y foros públicos.

No ha sucedido lo mismo en relación a las temáticas relacionadas con el órgano judicial, lo que tiene que ver, en buena medida, con el hecho que los temas judiciales han estado menos priorizados por las fuerzas políticas y las organizaciones de la sociedad civil.

* 1. **Eficacia y eficiencia**
1. ***Logro de los resultados y actividades del proyecto:***

|  |  |
| --- | --- |
| **Resultado A:** | Incrementados la discusión, el entendimiento y el consenso entre los tomadores de decisión nacionales sobre temas como: 1) Sistema electoral y partidos políticos eficientes y transparentes, 2) Una mejor relación de trabajo entre las diferentes ramas del gobierno, 3) Un sistema judicial y sistema de seguridad pública más eficiente, en áreas de: acceso a la justicia, eficiencia y transparencia y 4) Avances en transparencia y rendición de cuentas, incluyendo un mejor acceso a la información con respecto a fondos públicos, sistema político y acceso a la información. |

Para el logro de este resultado, el proyecto desarrolló diversas actividades (7 talleres, 10 grupos focales, 4 capacitaciones sobre temas electorales, 1 curso virtual sobre herramientas para la democracia y 2 observatorios –judicial y legislativo-) orientadas a promover y facilitar la discusión y el diálogo entre diversas personas que representan un amplio espectro de actores políticos e institucionales.

La cantidad de actividades realizadas, así como las personas participantes superan la meta cuantitativa establecida por el proyecto[[5]](#footnote-6).

Los elementos más relevantes en relación a los grupos focales y talleres son los siguientes:

* En los grupos focales, el proyecto consiguió participación efectiva de personas provenientes de tres sectores[[6]](#footnote-7): Partidos Políticos[[7]](#footnote-8), instituciones públicas (Asamblea Legislativa, Sector Justicia, Ejecutivo, Gobiernos Locales y Tribunal Supremo Electoral) y sociedad civil (empresa privada, ONGs, medios de comunicación, academia y cooperación internacional).
* Considerando que la mayoría de las personas participantes en los grupos focales tienen en sus instituciones un nivel jerárquico intermedio o alto, el proyecto consiguió el involucramiento de “tomadores de decisión”.
* Se reconoce de manera unánime la calidad metodológica, de organización y logística desarrolladas por FUSADES, así como la profesionalidad de los consultores y facilitadores externos contratados. Así mismo, es evidente que los talleres y particularmente los grupos focales se convirtieron en espacios donde se generó una efectiva discusión, diálogo y búsqueda de entendimientos entre las personas participantes, a partir de reglas claras y en un ambiente de cordialidad, respeto y tolerancia, lo cual le dio fluidez y certidumbre al proceso desarrollado. Uno de los efectos positivos de esta dinámica, es el cambio de posición que se generó en algunas de las personas participantes en temas claves como voto residencial y concejos municipales plurales.
* Otro de los aciertos en las temáticas abordadas en los talleres fue combinar elementos que responden a aspectos coyunturales del país (voto residencial, Sección de Probidad de la CSJ, antejuicio) con temas más estructurales como el diálogo político y la transparencia, a la luz de experiencias y casos exitosos del continente, ubicando el proceso salvadoreño en el concierto de América Latina.
* Existe coherencia entre los temas abordados en los grupos focales y talleres respecto a la agenda de FUSADES-PNUD y la coyuntura del país. Por otra parte, también existe una adecuada relación en la secuencia cronológica y temática con la que se implementaron talleres y grupos focales; en el mismo sentido, FUSADES aprovechó los resultados de los grupos focales para identificar y delimitar los temas de investigación abordados en los resultados B y C.

Capacitaciones y cursos:

* El proyecto desarrolló un ejercicio innovador de formación, aprovechando la plataforma tecnológica, contenidos y metodologías desarrollados por el PNUD en su escuela virtual orientada a “herramientas para la acción política”. La selección de las personas participantes destaca como un proceso desarrollado por FUSADES con especial rigurosidad y buen criterio. Como resultado el curso virtual logró integrar un grupo de personas de diferentes realidades (urbano-rural, adultos-jóvenes, etc.), lo cual generó interacciones entre los participantes –que continúan- y de éstos con la Escuela Virtual.
* En relación a las capacitaciones desarrolladas con apoyo del Instituto Federal Electoral de México (IFE), el equipo consultor no estuvo en condiciones de establecer una opinión dado que no se ha tenido acceso a las memorias de resultados, las entrevistas con los funcionarios del TSE no pudieron realizarse y el grupo de enfoque establecido para este fin no contó con presencia de participantes en estas actividades.

En relación a los observatorios:

* El proyecto desarrolló dos observatorios: legislativo y judicial. Ambos fueron diseñados como herramientas para facilitar el acceso a información, mejorar el conocimiento de la ciudadanía sobre los entes observados (transparencia), e incentivar la participación de la ciudadanía a partir de espacios de opinión.
* El nivel de avance en el observatorio legislativo (cantidad, calidad, actualidad de información) es mayor en relación al judicial. Esta diferencia es sin duda, resultado de los distintos niveles de voluntad política y apertura de las instituciones a ser observadas por un ente externo, así como a las dinámicas particulares de ambas instituciones. Para el caso, la Asamblea Legislativa ya contaba con mecanismos que permiten algunos niveles de acceso a la información (oficina de atención a la ciudadanía, observación de sesiones plenarias y de comisiones, transmisión de plenarias por TV, escrutinio de los medios de comunicación); por otra parte, el Órgano Judicial es mucho menos transparente y su actuación no recibe el mismo nivel de atención de los medios de comunicación.
* Ambos observatorios se han constituido en herramientas novedosas y útiles que ponen a disposición de sus usuarios información sistematizada, relevante y actualizada sobre el quehacer de las dos instituciones observadas. Sin embargo, carecen de valor agregado en términos de análisis y aporte crítico del ente que hace la observación (en este caso FUSADES).
* Por otra parte, hace falta ampliar los niveles de difusión sobre la existencia de los observatorios como una medida que incremente la cantidad de usuarios (particularmente en la ciudadanía con acceso a internet).

Valoraciones globales:

* El equipo consultor coincide con la mayoría de las personas consultadas en relación a que las actividades desarrolladas en este resultado (grupos focales, talleres, cursos, observatorios) son coherentes y aportaron al logro de los objetivos del proyecto. Sin embargo, evaluando los recursos, tiempo de ejecución disponible y complejidad de los temas abordados, es bastante claro que fueron muchos los temas tratados, situación que derivó en dispersión de recursos y esfuerzos, debilitando la posibilidad de alcanzar mejores resultados. Desde una perspectiva de incidencia política, un principio evidente es que en la medida que se plantea abarcar mucho, se diluye el impacto de la misma.
* A la luz de los resultados obtenidos, la opinión del equipo consultor y de las personas consultadas en la evaluación es que el proyecto aportó y potenció avances de manera más consiste en 2 de las 4 líneas previstas: sistema electoral y transparencia/rendición de cuentas.

|  |  |
| --- | --- |
| **Resultado B:** | Estudios de investigación incluyendo: estudios comparativos y compilaciones y actualización de propuestas existentes; producidos y presentados a las instancias adecuadas para su revisión y acción y para influir en el debate público de las próximas elecciones. |

A partir del proyecto se generaron 4 estudios: implementación del voto residencial en El Salvador, recopilación de propuestas electorales en la Asamblea Legislativa, sistema de contralorías y control de fondos públicos y encuesta de victimización. El primero de ellos (voto residencial) ha influido significativamente en las discusiones y acuerdos de la Asamblea Legislativa y el TSE, en este sentido, la meta comprometida[[8]](#footnote-9) en el documento del proyecto se cumplió.

Es obvio que los temas de investigación seleccionados por FUSADES son pertinentes con respecto a los objetivos del proyecto, su agenda institucional y los problemas los claves del país. El equipo consultor tuvo acceso a los documentos completos de 2 de los estudios (recopilación de propuestas electorales y sistema de contralorías) y al resumen ejecutivo sobre voto residencial. Los 3 estudios contienen información relevante, fueron estructurados con rigurosidad investigativa, refuerzan la línea argumental y justificativa y contienen recomendaciones que aportan elementos sustantivos para la toma de decisión en los órganos competentes en cada una de las áreas abordadas.

Un elemento que limitó el impacto de los estudios y su conversión en decisiones/políticas públicas es la insuficiente difusión que se hizo de sus resultados.

|  |  |
| --- | --- |
| **Resultado C:** | Una propuesta de política pública o plan dirigido a los principales obstáculos que se le presentan al proceso democrático. |

El proyecto desarrolló con diferentes niveles de profundidad 15 propuestas de política pública que pueden agruparse en 4 áreas: sistema electoral y de partidos políticos, diálogo político, transparencia y sistema judicial.

Al analizar los antecedentes, la situación actual de cada una de las propuestas y los aportes específicos del proyecto[[9]](#footnote-10) es claro que se consiguieron avances significativos en 2 de las áreas: sistema electoral y de partidos políticos, y transparencia.

En el área de sistema electoral y partidos políticos, son 4 los temas en los que el proyecto aportó elementos sustantivos al debate nacional y logró influir a los tomadores de decisión: voto residencial, ley de partidos políticos, voto de salvadoreños/as en el exterior y concejos municipales plurales. Cabe mencionar que todos estos temas ya estaban en la agenda legislativa y política del país y contaban con propuestas desarrolladas por otras organizaciones de la sociedad civil y en algunos casos, de los mismos partidos políticos representados en la Asamblea Legislativa.

En el área de transparencia, el tema con mayores aportes y avances es, sin duda, el Anteproyecto de Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. En este campo destaca como elemento relevante la conformación (por iniciativa de FUSADES) de un grupo promotor de la ley, integrado por ANEP, ASDER, UCA, FUNDE, El Faro y otros.

Dada la complejidad de los temas, la diversidad de propuestas existentes y la multiplicidad de actores participantes es difícil medir con rigurosidad y precisión el nivel especifico de aporte del proyecto, sin embargo, en opinión del equipo consultor y de buena parte de las personas abordadas, el proyecto hizo aportes sustantivos y logró influir con mayor fuerza en cuatro temas: ley de transparencia, voto residencial, ley de partidos políticos y concejos municipales plurales.

En el caso de los Concejos Municipales plurales, los aportes más sustantivos no vinieron de FUSADES sino de un conjunto de instituciones[[10]](#footnote-11) que lanzaron la iniciativa “Concejos Municipales Pluripartidarios y Gobernabilidad Democrática para El Salvador”. Sin embargo, es importante destacar que FUSADES supo reconocer el valor de la iniciativa y sumarse a ella.

1. **Diseño del proyecto:**

El proyecto fue diseñado por un equipo conjunto FUSADES-PNUD, en el cual se sumaron las capacidades de ambas instituciones. Desde la perspectiva de las personas consultadas en ambas instituciones, el proceso de formulación de la propuesta del proyecto fue altamente dinámico, positivo y lleno de aprendizajes mutuos.

El documento del proyecto presenta un diseño amplio y flexible que le permitió a FUSADES la posibilidad de ajustar las estrategias y los énfasis en función de las coyunturas del país, lo cual es un elemento necesario en este tipo de proyectos, sin embargo, esta amplitud también entraña un riesgo que en este caso derivó en una debilidad: dispersión de recursos y esfuerzos dada la multiplicidad de temas abordados.

En opinión del equipo consultor, los contenidos del documento del proyecto resolvieron de manera suficiente la etapa de gestión de la iniciativa ante UNDEF. Sin embargo, después de aprobado hubiese sido adecuado proceder a desarrollar con mayor amplitud los siguientes elementos:

* Una mejor delimitación de los resultados/alcances del proyecto, para lo cual debió realizarse un análisis de escenarios y factibilidad de los temas propuestos.
* Formulación de indicadores y medios de verificación complementarios que permitieran, por un lado, precisar los alcances cualitativos del proyecto, así como un mejor seguimiento y medición de sus resultados.
* Ampliar el nivel de análisis de los riesgos o factores críticos del proyecto, así como la definición de estrategias para abordarlos.
* Desarrollar un análisis de actores para definir estrategias específicas de alianzas y abordaje de los opositores a las apuestas claves del proyecto.
* Definir con mayor precisión una estrategia de divulgación y comunicaciones del proyecto.

Algunas debilidades específicas encontradas en la formulación del proyecto son las siguientes:

* Los resultados A y C están redactados de manera difusa y más bien parecen objetivos o fines. Es decir, aspectos a los que el proyecto aporta o contribuye pero no productos concretos que el proyecto está en capacidad de garantizar, dada su temporalidad y recursos.
* En la formulación del proyecto únicamente se consideraron indicadores cuantitativos que resultan insuficientes para la medición de los aspectos sustantivos/cualitativos de los resultados del proyecto.
* El documento del proyecto no explicita medios de verificación, por tanto la verificación/medición de los indicadores presenta el riesgo de hacerse de forma discrecional.
	1. **Impacto**

Tomando en cuenta que el proyecto era muy pequeño y limitado en recursos y tiempo y que concluyó hace apenas pocos meses, lo cual impide hablar de impacto en términos estrictos, el equipo consultor considera pertinente, sin embargo, adelantar algunas reflexiones relacionadas con el mismo:

* Permitió fortalecer el posicionamiento en la agenda política y mediática del país de temas claves para la institucionalidad y gobernabilidad democráticas.
* Reforzó el papel de FUSADES como actor relevante en el tema de la institucionalidad y gobernabilidad, desde una lógica vinculación muy estrecha con el sector empresarial del país.
* Generó en FUSADES un importante aprendizaje y posicionamiento en el campo de la incidencia.
	1. **Sostenibilidad**

La sostenibilidad no está aquí referida al proyecto, que por su naturaleza era de pequeñas dimensiones y tenía una vida muy corta. Está referida más bien a los temas, procesos y herramientas generadas o fortalecidas por el proyecto.

1. ***Disposición y capacidad de las partes involucradas en el proyecto (FUSADES y PNUD) para seguir por su propia cuenta las actividades del mismo.***

El proyecto ha reforzado la convicción y decisión, tanto de FUSADES como del PNUD, que deben seguir trabajando institucionalmente en las grandes áreas del proyecto.

En el caso de FUSADES esto es más relevante, ya que determina que la institucionalidad democrática y la gobernabilidad quedará como un eje permanente de su proyección institucional, complementando y retroalimentando al eje económico – social.

Esto, adicionalmente, será reforzado por la creación de un nuevo Departamento de Estudios Políticos, que sin duda fue madurado con insumos obtenidos desde la experiencia del proyecto.

1. ***Apropiación* de instrumentos, métodos o conceptos utilizados por el proyecto por las instituciones contrapartes y/o los grupos meta**

Muchos de los métodos e instrumentos utilizados en el proyecto ya han sido empleados por el PNUD (observatorios, grupos de enfoque, talleres, etc.), pero en el caso concreto de FUSADES, es importante destacar como muestra de la sostenibilidad de los resultados del proyecto, la continuidad de los dos observatorios, el judicial y el legislativo- creados en el marco del proyecto - como instrumentos propios y sostenidos con sus recursos.

Además de lo anterior, varias de las iniciativas políticas impulsadas conjuntamente desde el proyecto, con otros actores políticos y ciudadanos, han seguido su curso en dirección a convertirse en políticas públicas y/o leyes como: la transparencia y acceso a la información, los concejos municipales plurales y el voto residencial.

Pese a lo anterior, es importante el reconocimiento de los integrantes del Comité Directivo abordados en el marco de la evaluación, en relación a que no se construyeron propuestas de continuidad y sostenibilidad del proyecto.

1. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Conclusiones** |  | **Recomendaciones** |
| ***En relación a los resultados*** |
| 1. El balance global respecto a los resultados del proyecto es positivo. Las temáticas abordadas fueron pertinentes, oportunas y se concibieron en una lógica de continuidad y profundización de las propuestas centrales desarrolladas por el estudio implementado por la Universidad de Salamanca, profundizando y robusteciendo el posicionamiento de FUSADES en la temática y consolidándolas como ejes institucionales estratégicos del cara al futuro.
 |  | 1. Para futuras intervenciones de FUSADES en el campo de la incidencia, existen importantes retos y cuestionamientos que deben ser abordados y clarificados:
	1. Hasta dónde está dispuesto a correr riesgos jugando en el terreno de la incidencia política, dado que su actuación institucional ha mostrado tradicionalmente mucha cautela.
	2. La necesidad de desarrollar una visión más estratégica respecto al papel de los medios de comunicación en procesos de incidencia, lo cual se expresó en la falta de una estrategia más agresiva hacia los medios de comunicación que involucrara no solo a reporteros y jefes de prensa, sino a los mismos dueños.
	3. Hasta dónde FUSADES está dispuesta a correr los riesgos y retos de construir alianzas con otras organizaciones; en este punto hay que reconocer que en el proyecto FUSADES abrió relaciones con otras organizaciones de sociedad civil, aunque manteniendo cierta distancia y sin llegar a alianzas más permanentes.
 |
| 1. Si bien el proyecto desplegó una serie de iniciativas para influenciar a tomadores de decisión en temas claves de la institucionalidad democrática del país, a la luz de la concepción, objetivos y estrategias definidas, no es en sentido estricto una propuesta de incidencia política[[11]](#footnote-12). En este sentido, la opinión del equipo consultor, es que los resultados del proyecto deben valorarse más bien desde la perspectiva de los logros obtenidos en el desarrollo de espacios de diálogo político, elaboración y posicionamiento de las propuestas generadas.
 |  |
| 1. Sin ser un proyecto típico de incidencia, el proyecto colocó a FUSADES en este campo y mostró la potencialidad de estrategias claves como el cabildeo, las alianzas y uso de los medios de comunicación.
 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. El proyecto mostró potencialidad para el cabildeo que no se desplegó a fondo fundamentalmente por la multiplicidad de temas abordados. Un elemento altamente positivo fue desarrollar procesos de diálogo y formulación de propuestas integrando en los mismos espacios a personas de niveles superiores de decisión con mandos medios y técnicos de partidos políticos, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. Esto le permitió al proyecto desarrollar influencia de abajo para arriba y viceversa.
 |  |  |
| 1. El proyecto tuvo éxito en relación a la pluralidad y representatividad[[12]](#footnote-13) de las personas que participaron en las diversas actividades desarrolladas. Como ha sido planteado, los partidos políticos, las principales instituciones públicas vinculadas a los temas seleccionados e importantes organizaciones de la sociedad civil, estuvieron presentes a lo largo de todo el proyecto. Sin embargo, sigue siendo débil el nivel de presión que desde la ciudadanía se ejerce sobre los tomadores de decisión.
 |  | 1. Como ha sido planteado antes, iniciativas de diálogo político y generación de propuestas resultarían mucho más efectivas si se complementan con una estrategia de alianzas que permitan inscribir las temáticas abordadas en una agenda suscrita por una plataforma de actores ciudadanos más amplia y con mayores posibilidades de ejercer una presión capaz de incidir de forma más efectiva en las decisiones de los tomadores de decisión.
 |
| 1. El tema de ciudadanía no fue dimensionado en toda su profundidad, lo cual tuvo como consecuencia una limitación en la identificación de mecanismos más creativos para involucrar a personas representativas de sectores ciudadanos relevantes como actores claves.
 |  |
| 1. El proyecto mostró las virtudes y potencialidades de la alianza de FUSADES y PNUD en el campo de la institucionalidad democrática y la promoción del diálogo político. La credibilidad institucional de cada una de las instituciones sumó como factor clave para nuclear alrededor de las actividades del proyecto a personas representativas de las diferentes fuerzas políticas y ciudadanas, con pensamiento diverso y en condiciones de dialogar, procesar diferencias y generar propuestas para el país.
 |  |
| 1. En el área de gobernabilidad y democracia y a la luz del proyecto, FUSADES ha comenzado a ser visto como una institución que va ganado peso en el país, en la medida en que basa su accionar, no en sus vínculos con sectores empresariales fuertes del país, sino en la solidez y argumentación de sus propios análisis y propuestas y en su apertura para dialogar e incluso coordinar esfuerzos con organizaciones ciudadanas con las que no comparte plenamente enfoques y puntos de vista.
 |  |
| 1. El hecho de no haber tenido un claro y explícito enfoque de edad orientado a jóvenes en el proyecto, tuvo como consecuencia una limitada participación de jóvenes.
 |  | 1. La incorporación sistemática de un enfoque de género y edad supondría que estas perspectivas sean consideradas en la etapa de diseño del proyecto, desarrollando en consecuencia metodologías y espacios que de manera efectiva potencien la participación y el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes como actores ciudadanos claves en el fortalecimiento de la democracia.
 |
| 1. A pesar de que el proyecto definió una cuota de participación (40%) y desarrolló un taller específico con mujeres, para el equipo consultor es claro que el proyecto no contó con un enfoque y análisis de género que derivara en estrategias y acciones específicas y sistemáticas orientadas a potenciar empoderamiento y participación cualitativa/cuantitativa de las mujeres y las organizaciones que las representan.
 |  |
| 1. La estrategia y la metodología fueron dos de sus principales fortalezas. La combinación de grupos focales – estudios específicos – talleres – capacitación mostró mucho vigor en el impulso del diálogo. La desproporción entre la escasez recursos/tiempo por un lado y la cantidad de temas seleccionados por otro, fue la mayor debilidad en este terreno y redujo las posibilidades de ampliar la incidencia del proyecto.
 |  |  |
| 1. El Comité Directivo del proyecto jugó un rol fundamental en la gestión estratégica y política del mismo, alimentándolo con debate y reflexión; y retroalimentando sistemáticamente al equipo técnico del proyecto.

Aunque el Comité Directivo no fue pensado como espacio de representación de todos los partidos, sino más bien como un espacio formado por personas con sentido y experiencia política, que contribuyeran en las estrategias del proyecto y la movilización de las propuestas; una debilidad en su composición fue la ausencia de personas representativas del pensamiento del FMLN, que sin duda le hubiera dado una mayor riqueza. En razón de las consultas efectuadas y las respuestas brindadas, el equipo consultor no encontró ninguna razón de peso para ello, sobre todo considerando que en la coyuntura en la que se conforma el Comité, el FMLN ya estaba posicionado como una fuerza con opción de hacerse del poder, situación que se confirmó en las elecciones recién pasadas. |  | 1. Sin duda alguna la dinámica generada por el Comité Directivo se constituye en un elemento relevante del proyecto en tanto se sale de los patrones y prácticas de proyectos similares, donde estos espacios se convierten en instancias puramente formales con poca incidencia en la estrategia del proyecto. En este caso estamos frente a una buena práctica que valdría la pena retomar y replicar en futuras intervenciones, realizando los ajustes que correspondan para fortalecer su pluralidad.
 |

|  |
| --- |
| ***En relación al diseño del proyecto*** |
| 1. El proyecto abordó temáticas complejas y por su naturaleza difíciles de medir (diálogo político, gobernabilidad e institucionalidad democrática), sin embargo la formulación presenta vacíos importantes que han sido señalados a lo largo del documento y que se resumen de la siguiente manera:
	1. El diseño presenta una propuesta ambiciosa, temáticamente muy amplia y compleja que dispersó los recursos y las energías del proyecto, debilitando su impacto.
	2. Formulación imprecisa de algunos resultados, lo cuales están planteados más bien como propósitos, es decir elementos a los que se pretende contribuir y no como formulaciones con un contenido concreto, que puede conseguirse con los recursos y posibilidades del proyecto y deben verificarse cuando este finalice.
	3. Los indicadores formulados tienen carácter fundamentalmente cuantitativo y no miden el alcance sustantivo del proyecto.
	4. No se establecieron medios de verificación, por lo cual se dificultan los procesos de monitoreo y evaluación.
	5. Insuficiente análisis de los riesgos o factores críticos del proyecto y por tanto indefinición explícita de estrategias para disminuirlos y ampliar las posibilidades de éxito.
 |  | 1. Desarrollar procesos de formulación más rigurosos. Al respecto resulta especialmente relevante:
	1. Delimitar con mayor objetividad el alcance global del proyecto, sus focos temáticos y los resultados esperados.
	2. Diseñar un sistema de indicadores -y medios de verificación- enfocados a los aspectos sustantivos, que delimiten el alcance del proyecto y faciliten el monitoreo y evaluación del mismo.
 |

|  |
| --- |
| ***En relación a la continuidad/sostenibilidad*** |
| 1. Si bien después de finalizado el proyecto, FUSADES y el PNUD mantienen una comunicación muy fluida y elementos importantes han sido retomados en otras iniciativas[[13]](#footnote-14); el equipo consultor no encontró evidencia que demuestre el desarrollo de pensamiento y propuestas que den continuidad y sostenibilidad a los procesos desplegados por el proyecto, aprovechando su acumulación y potencial.
 |  | 1. A raíz de que la alianza PNUD-FUSADES mostró muchas virtudes y potencialidades, es recomendable que en proyectos como este se abra el espacio para identificar nuevas iniciativas conjuntas y las condiciones que las viabilicen.
 |
| 1. Elementos como la creación del Departamento de Estudios Políticos de FUSADES, la continuidad en el funcionamiento de los observatorios (legislativo y judicial), así como la continuidad en procesos de cabildeo en temas relevantes como el anteproyecto de ley de transparencia y acceso a la información pública, demuestran que FUSADES es una institución capaz de dar continuidad a los procesos claves desarrollados por el proyecto.
 |  |

1. **LECCIONES APRENDIDAS**

|  |  |
| --- | --- |
| **➊** | Los proyectos cuya naturaleza es la de aportar en el campo del diálogo político y el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, deben tener en su diseño y en la visión y actitud de sus impulsores mucha flexibilidad.  En su formulación deben quedar establecidos  las reglas y los mecanismos que permitan ajustarlos o modificarlos en el camino, cuando las condiciones o acontecimientos así lo demanden. |
| **➋** | El desarrollo exitoso del proyecto ha mostrado que en El Salvador, pese a los niveles de conflictividad y polarización, es posible dialogar en clave de país, pero que para ello es necesario generar condiciones y mecanismos que permitan la construcción de voluntad política, lo que requiere crear y afinar metodologías e instrumentos adecuados.  Los espacios de diálogo van mucho más allá de un mero intercambio de ideas, enfoques y propuestas, implica la construcción de acuerdos concretos y compromisos.  Por ello, el éxito no está en la cantidad y diversidad de actividades, sino en su pertinencia, la conexión y retroalimentación entre ellas y con los objetivos del proyecto y la realidad del país.  |
| **➌** | El proyecto ha evidenciado también que mientras la clase política no experimente una fuerte y sostenida presión de la sociedad civil y la opinión pública, difícilmente se mueve en dirección de implementar políticas públicas que transformen la institucionalidad del país en sentido democrático.  Al mismo tiempo, ha mostrado cómo la construcción de entendimientos y la voluntad política que su implementación requiere por parte de los tomadores de decisión, así como la presión organizada y sistemática de la ciudadanía, siguen siendo dos déficits que urge superar en el país. |
| **➍** | Otra lección que deja el proyecto es que si se quiere que haya participación sustantiva de mujeres y jóvenes, desde el diseño mismo se debe incorporar un enfoque que lo promueva y lo asegure, porque de lo contrario es muy difícil lograrlo aunque se realicen acciones específicas con esa intención. |
| **➎** | En el terreno de la incidencia política, el proyecto enseña que las estrategias y metodologías deben ser muy creativas, audaces y complejas.  En primer lugar, se deben acotar y precisar los temas o puntos.  En segundo lugar, que no basta buscar la influencia solamente a niveles superiores de dirección, sino se deben hacer esfuerzos también de abajo hacia arriba y no perder de vista la importancia de los mandos medios y de los técnicos en los procesos de toma de decisión.  En tercer lugar, que la difusión debe ser amplia y agresiva, lo que implica no solamente conocer los públicos hacia quienes va dirigida, sino una relación directa y persuasiva con los medios de comunicación. |
| **➏** | Desde la naturaleza del proyecto y la complejidad de sus propósitos, así como de los temas que abordó, queda subrayada la importancia vital de la articulación de actores y el trabajo en red, sobre todo si se pretende incidir para que las propuestas se conviertan en decisiones o políticas públicas. |

|  |  |
| --- | --- |
| **➐** | Con relación a los observatorios ciudadanos el proyecto revela que sola serán instrumentos valiosos en la medida en que, por una parte, complementan información a los órganos de Estado –no tiene sentido una repetición de la información- y por otra introducen elementos críticos desde una óptica ciudadana y sean capaces de presionar al órgano observado a irse abriendo más a la mirada de la ciudadanía. En esa perspectiva, la estrategia para llevar adelante los observatorios debe responder a la naturaleza, dinámica y niveles de apertura de los órganos del Estado observados, dado que cada uno tiene su propia naturaleza, funciones y características. |
| **➑** | El proyecto releva la necesidad que tiene el país de que se produzca una nueva generación de acuerdos – después de los Acuerdos de Chapultepec- que incluyan transformaciones en la institucionalidad y el sistema político y a la vez, es una muestra de que iniciativas de este tipo pueden ir abonando a generar condiciones para ello. |
| **➒** | El proyecto ha mostrado también la necesidad de generar iniciativas creativas enfocadas a construir cultura ciudadana y cultura política y que las coyunturas electorales se pueden aprovechar como oportunidades para ello.  Esto es importante para revertir la tendencia generalizada a ver dichas coyunturas como amenazas o como momentos en que es mejor abstenerse de impulsar iniciativas políticas. |
| **➓** | Finalmente, el desarrollo del proyecto ha puesto de relieve que entre los diversos actores políticos y ciudadanos hay mucha sed de formación.  Un ejemplo de ello es que muchas de las personas participantes en los grupos de enfoque y talleres, veían en ellos una gran oportunidad de APRENDER.  Sin duda, una labor de aquellas instituciones que trabajan en fortalecimiento de la institucionalidad democrática y promoción del diálogo político, debería ser la de formación, lo que implica asumir en su trabajo un enfoque pedagógico y propiciar métodos innovadores en este terreno que complementen y enriquezcan la formación de los diferentes actores. |

**ANEXOS**

1. **Preguntas claves de la evaluación.**
2. **Resumen de actividades realizadas en la evaluación.**
3. **Documentos consultados.**
4. **Resumen del proyecto.**
5. **Matriz de medición de indicadores del proyecto.**
6. **Propuesta de indicadores para proyectos de gobernabilidad.**
7. **Análisis de los Planes de Gobierno ARENA y FMLN 2009-2014.**
8. **Participantes en grupos focales.**
9. **Principales Políticas Públicas desarrolladas (situación actual y nivel de aporte del proyecto).**

**ANEXO 1: Preguntas claves de la evaluación**

|  |
| --- |
| **Criterio No. 1: Pertinencia/relevancia.** |
| **Definición:** Medida en que los objetivos del proyecto coinciden con las necesidades de los grupos meta, las políticas del país y de las instituciones contraparte. | **Preguntas claves:**1. ¿El objetivo del proyecto estaba en consonancia con las necesidades y prioridades definidas?.
2. ¿Cuál fue la estrategia seguida por el proyecto?. ¿Hubiera sido mejor otra estrategia?, ¿por qué?.
3. ¿Fueron adecuadamente identificados los riesgos del proyecto?, ¿la estrategia del proyecto fue adecuada para enfrentar los riesgos?.
4. ¿Qué grado de prioridad (alta o baja) otorgan las instituciones claves del Estado y las instituciones de la sociedad civil a los temas prioritarios del proyecto? ¿Qué indicios existen para ello?.
 |
| **Criterio No. 2: Eficacia** |
| **Definición:**Grado en el que se alcanzaron los objetivos del proyecto (comparación entre lo planificado y los logros reales). | **Preguntas claves:**1. ¿Hasta qué punto se alcanzaron los objetivos del proyecto (comparación entre la planificación y los logros reales en base a los indicadores definidos)?.
2. ¿Las actividades del proyecto fueron adecuadas para el logro del objetivo?.
3. ¿Cuáles son los factores decisivos que permitieron o impidieron el logro de los objetivos?, ¿por qué?.
4. ¿Hasta qué punto se percibe una influencia positiva o negativa de las contrapartes políticas y de las organizaciones ejecutoras sobre el logro de los objetivos?.
5. ¿Qué resultados directos no intencionales – tanto positivos como negativos – se obtuvieron? ¿Cómo se los puede evaluar dentro del contexto integral del país?.
 |
| **Criterio No. 3: Impacto** |
| **Definición:**Medida en la que el proyecto o programa contribuye al logro de los objetivos superiores previstos y a la aparición de otros resultados indirectos. | **Preguntas claves:**1. ¿Hasta qué punto la realización del objetivo del proyecto tuvo impacto en el problema destinado a tratar y sobre la población meta?.
	* ¿Hasta qué punto logró el proyecto reducir obstáculos importantes para la gobernabilidad del país?
	* ¿En qué sentido el proyecto aportó para que cambien las condiciones para el diálogo y las oportunidades de gobernabilidad?
	* ¿Cómo logró el proyecto fortalecer la capacidad de diálogo en los grupos meta?
2. ¿Puede el proyecto tener un efecto catalizador, cómo, por qué?. Ejemplos.
3. ¿Fueron satisfechas las necesidades de la población meta?, ¿por qué?.
4. ¿Cuáles de estos cambios se pueden atribuir plausiblemente al proyecto en los distintos niveles (ciudadanía, gobierno, Asamblea Legislativa, etc.)?
5. ¿Qué resultados viene logrando el proyecto en relación con temas como género, participación, prevención de crisis y sensibilidad a los conflictos?.
6. Dados los aportes del proyecto a los objetivos superiores –fines-, ¿es replicable, con que ajustes en su contenido y/o metodología?.
 |
| **Criterio No. 4: Eficiencia** |
| **Definición:**Medida que se aplica a la adecuación entre los recursos utilizados y lo logrado (productos y resultados) | **Preguntas claves:**1. ¿Fue adecuadamente diseñado el proyecto?. Si/no, ¿por qué?.
2. ¿Fue el proyecto eficaz, incluyendo finanzas, recursos humanos, seguimiento y supervisión?.
3. ¿Cuál fue el papel desempeñado por la agencia implementadora (FUSADES) en la movilización de recursos (internos y externos) y ampliar al asociación con otros actores para apoyar y ampliar el proyecto?. ¿El proyecto logró movilizar recursos adicionales?, ¿cuánto?, ¿de qué fuentes?, ¿para qué?.
4. ¿Cuáles fueron los canales de comunicación formal e informal entre actores involucrados, agencias de implementación y ejecución y el equipo de UNDEF?. Recomendaciones para su mejora.
5. ¿Los recursos del proyecto se utilizaron según se planificó?, ¿hubo cambios?, ¿por qué?.
6. ¿El uso de los recursos del proyecto es coherente con las prioridades?.
7. ¿Qué obstáculos se presentaron para el uso eficiente de los recursos del proyecto?.
8. ¿Se presentaron problemas en relación al uso de los recursos?, ¿cuáles?, ¿por qué?, ¿cómo se resolvieron?.
9. ¿Cuál es la relación que se dio en el proyecto entre gastos de gestión y administración vrs. gastos de operación?.
 |
| **Criterio No. 5: Sostenibilidad** |
| **Definición:**Grado de probabilidad con que los resultados positivos del proyecto perdurarán en el tiempo, más allá de la finalización del apoyo. | **Preguntas claves:**1. ¿Las partes involucradas en el proyecto (FUSADES y PNUD) están dispuestas y son capaces de seguir por su propia cuenta las actividades del proyecto?.
2. ¿Los resultados del proyecto son sostenibles?, ¿por qué?.
3. ¿Qué enfoques, instrumentos, métodos o conceptos utilizados por el proyecto fueron apropiados por las instituciones contrapartes y/o los grupos meta?. ¿Cómo sucedió esto?.
4. ¿Hasta qué punto el proyecto estableció proceso, sistemas y mecanismos que permitan que el proyecto continúe en su implementación?.
 |

**ANEXO 2: Resumen de actividades realizadas en la evaluación**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fechas** |  | **Actividades desarrolladas** |
| 3ª y 4ª semana Octubre 2009. |  | Revisión de documental, elaboración de plan de trabajo y diseño de instrumentos. |
| 1ª Semana Noviembre 2009. |  | 1ª Ronda de entrevistas a profundidad (FUSADES: Claudia Umaña y Javier Castro, PNUD: Marcela Smutt y Sergio Aguiñada, USAID: Rosa María Colorado. |
| 2ª y 3ª semana de Noviembre 2009. |  | Grupos de enfoque:* Participantes en grupos focales.
* Comité Directivo del Proyecto.
* Participantes en curso virtual.
* Personal DEL-FUSADES.
* Personal de Observatorio Judicial y Legislativo.
 |
| 4ª semana de noviembre y 1ª de diciembre 2009. |  | 2ª Ronda de Entrevistas a profundidad:* Alvaro Guatemala, FUSADES.
* Javier Hernández, facilitador del proyecto.
* Alberto Romero, diputado de ARENA.
* Carlos Dada, director del periódico El Faro.
* Ricardo Rivas, director de la radio 102.9.
* René Fortín Magaña, jurista y consultor de FUSADES.
* Marcos Rodríguez, Sub secretario de Transparencia.
* Mario Ponce, diputado de PCN.
* Alvaro Artiga, director de la Maestría de Ciencias Políticas de la UCA.
* Salvador Samayoa, asesor de la dirección de FUSADES para el DEP.
* Luis Mario Rodríguez, abogado y ex dirigente de ARENA.
 |
| 3ª semana de diciembre 2009. |  | Redacción de reporte preliminar y borrador de informe de evaluación. |
| 3ª semana de diciembre 2009 y 2ª semana de enero 2010. |  | Dos reuniones de revisión del borrador de informe con Francesca Nardini y Sergio Aguiñada (PNUD).  |
| 3ª semana de enero a 2ª de febrero 2010. |  | Redacción y entrega del informe final. |

**ANEXO 3: Documentos consultados**

* Alianza Republicana Nacionalista, Programa de Gobierno Ciudadano País Más Justo. 2009.
* Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, Programa de Gobierno Nace la Esperanza Viene el Cambio, 2009.
* Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, Institucionalidad, diálogo democrático y políticas públicas, 2009.
* Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, Memorias de Grupos Focales, Proyecto Fortalecimiento del Diálogo y las Instituciones Democráticas en El Salvador.
* Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, Normas de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas, 2005.
* Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas, 2005.
* OECD, DAC Criterio for Evaluating development Assistance.
* OECD, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2002.
* Programa de las Naciones Unidas parea el Desarrollo, Plan de Acción del Programa País 2007-2011.
* Programa de las Naciones Unidas parea el Desarrollo, 2004, La Democracia en América Latina: hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos, 2ª Edición, Buenos Aires, Altea, Taurus, Alfaguara.
* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Democracia/Estado/Ciudadanía: Hacia un Estado de y para la Democracia en América Latina, 1ª Edición, Lima, Mirza Editores e Impresores S.A.C.
* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Documento oficial del Proyecto Fortalecimiento del Diálogo y las Instituciones Democráticas en El Salvador.
* <http://www.observatoriolegislativo.org.sv/> Sitio web observatorio legislativo FUSADES.
* <http://www.observatoriojudicial.org.sv> Sitio web observatorio judicial FUSADES.
* <http://www.asamblea.gob.sv/> Sitio web Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.
* <http://www.fusades.org/> Sitio web Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social.

**ANEXO 4: Resumen del Proyecto**

|  |  |
| --- | --- |
| **Fines (objetivos del UNDAF)[[14]](#footnote-15)** | * Fortalecer la capacidad de las instituciones públicas para alcanzar los objetivos de la democracia.
* Fomentar el diálogo y el consenso democráticos como precondición para impulsar el proceso democrático.
 |
| **Objetivo General del Proyecto[[15]](#footnote-16)** | Fortalecer las instituciones democráticas de El Salvador a través del diálogo político y la construcción de consensos sobre acciones y problemas prioritarios (involucrando en la discusión a los sectores marginados). |
| **Áreas claves[[16]](#footnote-17)** | * Elecciones y sistema electoral,
* Relaciones entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial,
* Relaciones intergubernamentales y la descentralización,
* Transparencia, rendición de cuentas, compras públicas y administración financiera,
* Marco legal.
 |
| **Estrategias[[17]](#footnote-18)**  | Promoción del diálogo democrático en un alto nivel para construir consensos necesarios entre los tomadores de decisión e impulsar los cambios.Concientización de la sociedad civil acerca de los problemas que enfrenta la democracia en El Salvador, para logar consensos sobre la necesidad de una reforma institucional.Investigaciones para hacer recomendaciones técnicas a seguir sobre las reformas institucionales propuestas. |
| **Resultados esperados[[18]](#footnote-19)** | 1. Incrementados la discusión, el entendimiento y el consenso entre los tomadores de decisión nacionales sobre temas como: 1) Sistema electoral y partidos políticos eficientes y transparentes, 2) Una mejor relación de trabajo entre las diferentes ramas del gobierno, 3) Un sistema judicial y sistema de seguridad pública más eficiente, en áreas de: acceso a la justicia, eficiencia y transparencia, 4) Avances en transparencia y rendición de cuentas, incluyendo un mejor acceso a la información con respecto a fondos públicos, sistema político y acceso a la información.
2. Estudios de investigación incluyendo: estudios comparativos y compilaciones y actualización de propuestas existentes; producidos y presentados a las instancias adecuadas para su revisión y acción y para influir en el debate público de las próximas elecciones.
3. Una propuesta de política pública o plan dirigido a los principales obstáculos que se le presentan al proceso democrático.
 |
| **Actividades Principales[[19]](#footnote-20)** | Para el Resultado A:* 6 Debates y talleres.
* 6 Grupos de enfoque.
* Capacitación y formación cívica (6 cursos de capacitación, 2 concursos literarios, 1 visita de estudio).
* Observatorios.

Para el Resultado B:* 4 Estudios a profundidad en las siguientes áreas: sistema de justicia, sistema electoral, representación política y transparencia y rendición de cuentas.

Para el Resultado C:* Elaboración por expertos de un plan o propuesta de política incluyendo reformas legales específicas.
 |

**ANEXO 5: Matriz de medición de indicadores del proyecto**

|  |  |
| --- | --- |
| **Planificado** | **Logrado** |
| **Resultados Esperados / Actividades**  | **Indicador del Proyecto** |
| **Resultado Esperado A)** Incrementados la discusión, el entendimiento y el consenso entre los tomadores de decisión nacionales sobre temas como:* Sistema electoral y partidos políticos eficientes y transparentes.
* Una mejor relación de trabajo entre las diferentes ramas del gobierno.
* Un sistema judicial y sistema de seguridad pública más eficiente, en áreas de: acceso a la justicia, eficiencia y transparencia.
* Avances en transparencia y rendición de cuentas, incluyendo un mejor acceso a la información con respecto a fondos públicos, sistema político y acceso a la información.
 | Cincuenta tomadores de decisión (ONGs, funcionarios de gobierno, políticos, etc.) participarán en cada uno de los 6 debates y talleres que serán organizados. | 74 Tomadores de decisión de diferente nivel y representativos de los órganos fundamentales del Gobierno, sociedad civil y empresa privada participaron en los Grupos Focales.  |
| En todos los eventos, una participación de mujeres del 40% (otros eventos serán específicamente dirigidos a grupos de mujeres). | En los Grupos de Enfoque participaron:* Mujeres: 22%
* Hombres: 78%[[20]](#footnote-21)
 |
| **Actividades Claves para el Resultado A:** |  |
| a) 6 Debates y talleres. | 7 Talleres[[21]](#footnote-22) |
| b) 6 Grupos de enfoque. | 10 Grupos de enfoque |
| c) Capacitación y formación cívica. |  |
| 6 Cursos de capacitación | 1 Curso virtual desarrollado.4 Capacitaciones sobre el voto residencial. |
| 2 Concursos literarios. | No se realizó |
| 1 Visita de estudio | 1 Visita de estudio desarrollada |
| d) Observatorio | 2 Observatorios (judicial y legislativo) funcionando. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Planificado** | **Logrado** |
| **Resultados Esperados / Actividades**  | **Indicador del Proyecto** |
| **Resultado Esperado B)** Estudios de investigación incluyendo: estudios comparativos y compilaciones y actualización de propuestas existentes; producidos y presentados a las instancias adecuadas para su revisión y acción y para influir en el debate público de las próximas elecciones. | Un estudio es utilizado para impulsar reformas o forma parte de las bases para una estrategia en las siguientes áreas: judicial, electoral, sistema político, acceso a la información. | Estudio sobre implementación del voto residencial fue utilizado para impulsar el tema ante TSE, Asamblea Legislativa y ciudadanía en general. |
| **Actividades Claves para el Resultado B:** |  |
| 4 Estudios a profundidad en las siguientes áreas: sistema de justicia, sistema electoral, representación política y transparencia y rendición de cuentas. | 4 Estudios realizados[[22]](#footnote-23). |
| **Resultado Esperado C)**Una propuesta de política pública o plan dirigido a los principales obstáculos que se le presentan al proceso democrático. | Un borrador de política pública relacionado con los objetivos del Programa es producido y presentado a las instancias correspondientes para su revisión y puesta en marcha. | Anteproyecto de Transparencia y Acceso a la Información Pública fue producido, presentado y movilizado ante Asamblea Legislativa, Órgano Ejecutivo y diversos actores de la sociedad civil. |
| **Actividades Claves para el Resultado C:** |
| Elaboración por expertos de un plan o propuesta de política incluyendo reformas legales específicas. |

**ANEXO 6: Propuesta de indicadores para áreas claves de proyectos de diálogo y fortalecimiento de la democracia**

De acuerdo al equipo consultor y como ya se señaló antes los indicadores del proyecto tienen carácter cuantitativo y no permiten medir los aspectos sustantivos/cualitativos, en esa perspectiva algunos indicadores cualitativos que podrían complementar y enriquecer una medición de resultados más integrales de proyectos de este tipo son los siguientes:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Áreas** |  | **Indicadores** |
| **Cabildeo e incidencia política** |  | * No. de propuestas convertidas total o parcialmente en política pública o reforma legal.
* No. y relevancia de actores claves que asumen como propias total o parcialmente propuestas generadas por el proyecto para impulsarlas como iniciativa propia.
* No. de temas retomados por el proyecto posicionados en la agenda política y mediática del país.
* No. de actores con los que se ha establecido alianzas para impulsar propuestas.
* No. de alianzas existentes fortalecidas con una o más propuestas generadas por el proyecto.
 |
| **Selección de los/las participantes** |  | * Participantes seleccionados en función de: a) representatividad política/social, b) poder de decisión, c) capacidad de aporte.
 |
| **Selección de temas para talleres, debates, foros, grupos focales.** |  | * Temas de actividades seleccionados a partir de criterios claves: a) importancia estratégica, b) coincidencia con la coyuntura política, c) coincidencia con la agenda del ente implementador d) posibilidades/factibilidad de alcanzar resultados concretos.
 |
| **Estudios e investigación** |  | * Contenidos seleccionados aportan y complementan otros componentes del proyecto.
* Estudios desarrollados contienen propuestas específicas de solución que puedan ser retomadas por los tomadores de decisión para convertirse en política pública/reformas legales.
* Estudios presentados a las instancias correspondientes en tiempo adecuado para influir en el debate público y coyunturas claves.
* Estudios son retomados en el debate político.
 |

**Anexo 7: Análisis de los Planes de Gobierno ARENA Y FMLN 2009-2014**

|  |
| --- |
| **Inclusión de propuestas de políticas públicas de FUSADES en los Programas de Gobierno y Plantaformas Legislativas del FMLN y ARENA para el período 2009-2014** |
|  |  |  |
| **Tema** | **FMLN** | **ARENA** |
| 1. Implementación del voto residencial a nivel nacional | Si | No |
| 2. Modernización del TSE | Si | Si |
| 3. Mejorar el vínculo entre representantes y representados | No | Si |
| 4. Aprobar Ley de Partidos Políticos. | Si | Si |
| 5. Respetar tiempo de campaña política establecidos por la ley. | No | No |
| 6. Profesionalización de la clase política. | No | No |
| 7. Institucionalizar el diálogo con el fin de lograr pactos que promuevan una agenda mínima de nación. | Si | Si |
| 8. Implementar el voto de los salvadoreños en el exterior. | Si | No |
| 9. Mejorar la transparencia en los procesos internos de la Asamblea. | Si | Si |
| 10. Concejos Municipales plurales. | Si | Si |
| 11. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. | Si | Si |
| 12. Reforma de la Corte de Cuentas | Si | No |
| 13. Fortalecimiento del departamento de investigación judicial y la sección de investigación profesional de la CSJ | No | No |
| 14. Revisión del procedimiento del antejuicio para evitar impunidad. | No | No |
| 15. Reinstalación de la sección de probidad de la CSJ. | Si | No |
|  |  |  |
| **Partido** | **Si** | **No** |
| **FMLN** | **10** | **5** |
| **ARENA** | **7** | **8** |

**ANEXO 8: Participantes en Grupos Focales**

| **Participantes** | **Sexo** | **Sector al que representa** |
| --- | --- | --- |
| **Partidos Políticos** | **Instituciones Públicas** | **Sociedad Civil** | **N/D** |
| **Femenino** | **Masculino** | **FMLN** | **ARENA** | **CD** | **PCN** | **PDC** | **Sub-Total** | **Asamblea** | **Gobiernos Locales** | **Ejecutivo** | **TSE** | **Sector Justicia** | **Sub-Total** | **Empresa Privada** | **ONG** | **Medios de Comunicación** | **Academia** | **Cooperación Internacional** | **Sub-Total** |
| Aida Luz Santos | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Alberto Romero |   | X |   | X |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Alfredo Flores |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Alvaro Artiga |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |
| Alvaro Guatemala |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Armando Calderón Sol |   | X |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Arnoldo Marín |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Astor Escalante |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Carlos Amaya |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Carlos Guerrero |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |
| Carlos Renderos |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Carmen Aida Muñoz | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Carmina Castro | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| César Funes |   | X |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Claudia Umaña | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| David Gonzalo Cabezas |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Doris Rivas Galindo |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Douglas Aviles |   | X |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Eduardo Urquilla |   | X |   |   | X |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Elizabeth Villalta | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Eugenio Chicas |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Francisco Rafael Guerrero |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Gabriel Labrador |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Gerson Martínez |   | X | X |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Gladis Marina Chávez | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Gloria Salguero Gross | X |   |   | X |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Guillermo Arévalo D, |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Guillermo Galván |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Guillermo Wellman |   | X |   | X |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Hugo Barrera |   | X |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Hugo Martínez |   | X | X |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Irma Amaya | X |   | X |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Iván Escobar |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Javier Sales |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |
| Joaquín Samayoa |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Jorge Villacorta |   | X |   |   | X |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| José Domingo Méndez |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| José Luis Lovo Castelar |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| José Roberto Mejía |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Juan José Martell |   | X |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Julio Moreno Niños |   | X |   |   |   | X |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Luciana Yarhi | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Luis Chávez |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |
| Luis Mario Rodríguez |   | X |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Luis Nelson Segovia |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Luis Roberto Chávez |   | X |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Margarita Escobar | X |   |   | X |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Mario Ponce |   | X |   |   |   | X |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Mateo Alvarez Guzmán |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Milagro Azcúnaga | X |   |   |   |   |   | X |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Milagro Navas | X |   |   | X |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Nora Montoya | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Norma Guevara | X |   | X |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Orlando Arévalo |   | X |   |   |   | X |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Oscar Morales Herrera |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Paula Patricia Velázquez | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Rafael Castellanos |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |
| Raúl Melara Morán |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |
| Raúl Torres |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| René Fortín Magaña |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| René Hernández |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| René Madrid |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Ricardo Rivas |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Roberto Anzora |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Roberto Oliva |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Roberto Rubio |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Roberto Vidales |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Rodrigo Chávez |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Rommel Sandoval |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Rubén Rivas |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Silvia Aguilar | X |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ulises del Dios Guzmán |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Victor Rodriguez Luna |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Walter Durán |   | X | X |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| **Total:** | **16** | **58** | **6** | **10** | **4** | **3** | **2** | **25** | **11** | **2** | **2** | **3** | **8** | **26** | **3** | **15** | **4** | **1** | **2** | **25** | **14** |
| 22% | 78% | 24% | 40% | 16% | 12% | 8% | **100%** | 42% | 8% | 8% | 12% | 31% | **100%** | 12% | 60% | 16% | 4% | 8% | **100%** |   |

**ANEXO 9: Principales Políticas Públicas desarrolladas (situación actual y nivel de aporte del proyecto)**

| **Propuesta de Políticas Públicas** | **Situación actual** | **Nivel de Aporte del Proyecto** |
| --- | --- | --- |
| 1. Implementación del voto residencial a nivel nacional | * El Decreto Legislativo No. 133 de Oct-2003 estableció disposiciones especiales para el voto residencial, dejando en manos del TSE su implementación progresiva.
* Ha habido 2 pilotajes en las elecciones 2006 (7 municipios) y 2009 (1 departamento).
* La ley electoral actual no establece mayores restricciones para establecer el voto residencial a nivel nacional. Las restricciones/obstáculos están fundamentalmente en aspectos técnicos, logísticos y económicos del proceso electoral, así como de la voluntad del TSE y los Partidos Políticos.
* Al momento de escribir el informe se está emitiendo un nuevo DUI pero aún no está claro el nivel de implementación que tendrá el voto residencial en las elecciones del año 2012.
 | * El proyecto hizo aportes técnicos significativos: debates cualificados y propuesta de ruta crítica.
* El proyecto abonó a la discusión pública del tema. Sin embargo, el tema ha estado desde hace varios años en la agenda pública, impulsada por otros actores como: MIRE e ISD.
 |
| 2. Modernización del TSE | * TSE inició proceso de modernización a partir del año 2001 (consultoría CREA/USAID). En el año 2004 definió una agenda de modernización en la que no está incluida de forma explícita la separación de funciones.
* Desde el año 2002, la Asamblea Legislativa tiene en su poder diversas iniciativas presentadas por diferentes Partidos Políticos y organizaciones de la sociedad civil; sin embargo la decisión para separar funciones del TSE y otras propuestas de FUSADES no han sido convertidas en decisiones y reformas legales correspondientes.
* En la Asamblea Legislativa existen 4 expedientes relacionados con la modernización del TSE (separación de funciones[[23]](#footnote-24)), sin embargo a la fecha el tema sigue pendiente.
* El TSE y los Partidos Políticos tienen un acuerdo básico para desplegar el voto residencial en las elecciones del 2012. Actualmente se están resolviendo asuntos técnicos, económicos y legales para implementarlo. Aún no está clara la escala a la que se realizará en el 2012.
 | * En relación a la separación de funciones, el impacto es muy limitado ya que entre los Partidos no hay acuerdo y en el TSE aún cuando el tema está en la agenda del Órgano Colegiado, tampoco hay consenso.
 |
| 3. Mejorar el vínculo entre representantes y representados | * Diversas propuestas orientadas a reforzar el vínculo entre representados y representantes han estado en el debate político desde los años posteriores a la firma de los acuerdos de paz.
* De manera particular instituciones como MIRE, IEJES, ISD y otras han presentado diversas propuestas orientadas a modificar las circunscripciones para elegir diputados, inclusión de fotografía de los candidatos a diputados y cambio del sistema de listas cerradas y bloqueadas a listas abiertas de candidatos, entre otros.
* A la fecha no existe acuerdo entre los Partidos Políticos al respecto.
 | * El aporte del proyecto en este tema se limitó a ratificar los señalamientos de SALAMANCA (coincidentes con propuestas antes elaboradas por otras organizaciones) en relación a: listas abiertas, papeletas de votación con la fotografía de los candidatos y modificación de las circunscripciones electorales para elegir diputados.
 |
| 4. Aprobar Ley de Partidos Políticos. | * El tema ha estado presente en el debate político del país en los últimos años. En la campaña electoral del 2009 cobró mucha relevancia, sin embargo, el tema no está en la agenda de la Comisión de Reformas Electorales y la Asamblea Legislativa no tiene ningún expediente abierto.
* Las declaraciones de dirigentes políticos de diferentes Partidos, refleja ausencia de voluntad real para iniciar la discusión y eventualmente aprobar una Ley de Partidos Políticos.
 | * IDEM.
* En el mes de julio 2009 FUSADES remitió a la Asamblea Legislativa sus comentarios al anteproyecto de Ley de Partidos Políticos que está en discusión en el seno de la Comisión de Reformas Electorales.
* La posición de FUSADES está consignadas en el documento de “Posición Oficial” de Noviembre 2009.
 |
| 5. Respetar los tiempos de campaña política establecidos por la ley. | * En las últimas campañas electorales ha habido una creciente tensión por “campañas adelantadas”, lo cual incrementó la presión sobre el TSE y la Asamblea Legislativa para que se regulara con precisión los tiempos de campaña política.
* En noviembre 1996 el TSE aprobó un reglamento que regula con precisión los tiempos de campaña, sin embargo este fue publicado y entró en vigencia hasta el 12 de Noviembre del año 2009.
* La discusión actual está centrada fundamentalmente en la restricción de la propaganda electoral en medios masivos de comunicación (franjas de propaganda), más que en los tiempos de campaña.
 | * IDEM.
* La posición y propuestas oficiales de FUSADES están consignadas en el documento de “Posición Oficial” del 02 de Abril del 2008.
 |
| 6. Profesionalización de la clase política. | * Si bien es un asunto central para la calidad del ejercicio político, no existe evidencia documental de propuestas concretas en el seno de la Asamblea Legislativa o en los Partidos Políticos.
 | * IDEM.
 |
| 7. Institucionalizar el diálogo con el fin de lograr pactos que promuevan una agenda mínima de nación. | * A partir de los Acuerdos de Paz el país no ha logrado institucionalizar el diálogo como medio para alcanzar pactos y acuerdos de nación.
* Sin embargo, se han desarrollado procesos (Bases para un Plan de Nación, Estrategia Nacional de Desarrollo Local y el Plan de Educación 2021) que con diferencias y matices activaron mecanismos diálogo nacional que no concluyeron con pactos sólidos y sostenibles.
 | * El proyecto realizó eventos para compartir experiencias de diálogo político institucional de otros países, además, los grupos focales y talleres se convirtieron en espacios donde se estimuló el diálogo e interlocución entre diversos actores de la política nacional.
* No existe evidencia de propuestas concretas de mecanismos institucionales de diálogo desarrollados por el proyecto.
 |
| 8. Concejos Municipales plurales. | * El tema está en la agenda política del país desde 1994 a partir de un pacto firmado entre el Dr. Armando Calderón Sol y el Dr. Rubén Zamora (candidatos a la presidencia).
* La actual legislatura retomó el tema y está estudiando un anteproyecto presentado por la iniciativa “Concejos Municipales Plurales y Gobernabilidad Democrática para El Salvador”, de la cual FUSADES es parte.
 | * Los Grupos de Enfoque desarrollados relevaron el tema y lo repocisionaron en la agenda política.
* FUSADES ha sido parte de un grupo más amplio que desarrolló la propuesta y lo presentó a la Asamblea Legislativa.
 |
| 9. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. | * La primera iniciativa fue presentada por el FMLN en el año 2008, posteriormente (2009) FUSADES presentó una propuesta de anteproyecto.
* Posteriormente se desarrolló un proceso de revisión y unificación de los contenidos de ambas propuestas que está actualmente en estudio por la Asamblea Legislativa, en ella persiste una diferencia de enfoque en relación al ente que debe velar por la implementación de la ley.
 | * La propuesta de anteproyecto desarrollada por FUSADES y el intenso proceso de cabildeo desarrollado, han contribuido de manera significativa al posicionamiento del tema en la Asamblea Legislativa y en la agenda mediática del país.
* Se conformó un grupo gestor del anteproyecto, formado por FUSADES y otras instituciones que respaldan la iniciativa.
 |

1. Términos de Referencia para la Evaluación del Proyecto: “Fortalecimiento el Diálogo y las Instituciones Democrático en El Salvador. PNUD, pág. 2. [↑](#footnote-ref-2)
2. La Democracia en América Latina. PNUD. 2004. [↑](#footnote-ref-3)
3. En la selección de las personas participantes se utilizaron adecuados criterios y procedimientos muy rigurosos y efectivos. [↑](#footnote-ref-4)
4. Ver anexo 2. [↑](#footnote-ref-5)
5. En el diseño original del proyecto estaba prevista la participación de al menos 50 “tomadores de decisión”, en 6 debates/talleres, 6 grupos de enfoque y 6 cursos de capacitación. [↑](#footnote-ref-6)
6. Ver Anexo 3. [↑](#footnote-ref-7)
7. En los grupos focales 4 de cada 10 participantes fueron de ARENA, 3 del FMLN y el resto se distribuye entre los 3 partidos restantes (CD, PCN y PDC). [↑](#footnote-ref-8)
8. “Un estudio es utilizado para impulsar reformas o forma parte de las bases para una estrategia en las siguientes áreas: judicial, electoral, sistema político, acceso a la información”. [↑](#footnote-ref-9)
9. Ver anexo 4. [↑](#footnote-ref-10)
10. Esta iniciativa fue impulsada por FUNDE, ISD y la Coalición, con el apoyo de la Red de Cooperantes para el Desarrollo local (RECODEL). [↑](#footnote-ref-11)
11. Para el equipo consultor la incidencia política es en esencia un proceso sistemático a partir del cual grupos de interés buscan influir en la voluntad de tomadores de decisión para que convertir temas/propuestas específicos y delimitados en políticas públicas concretas. [↑](#footnote-ref-12)
12. Para los efectos del presente informe y desde la óptica del equipo consultor, el concepto “representatividad” hace relación a la calidad de los vínculos, pertenencia y el desempeño de las personas en organizaciones, instituciones o grupos de interés; por otro lado la “representación” implica un nivel formal de delegación de una organización o institución hacia una persona en particular. [↑](#footnote-ref-13)
13. Un ejemplo de ello, es el Proyecto de Análisis Político y Escenarios Prospectivos para Fortalecer la Gobernabilidad Democrática en América Latina (PAPEP) en el cual se han retomado temas abordados por el proyecto y en cual participa FUSADES. [↑](#footnote-ref-14)
14. Documento oficial del Proyecto. PNUD. [↑](#footnote-ref-15)
15. Idem. [↑](#footnote-ref-16)
16. Idem. [↑](#footnote-ref-17)
17. Institucionalidad, diálogo democrático y políticas públicas”. FUSADES. Pág. 11. [↑](#footnote-ref-18)
18. Documento oficial del Proyecto. PNUD. [↑](#footnote-ref-19)
19. Idem. [↑](#footnote-ref-20)
20. Medición a partir de participantes en Grupos Focales. El equipo evaluador no tuvo acceso a listados del resto de actividades (talleres, cursos, etc.) [↑](#footnote-ref-21)
21. La importancia del diálogo y la consolidación de la democracia, la experiencia chilena; Pacto de Nación del Perú 2001-2021: perspectivas para El Salvador; La ética política en una sociedad democrática; Sistemas de contraloría y manejo de fondos públicos; Ruta crítica para implementar el voto residencial en El Salvador; ¿Cómo fortalecer la Sección de Probidad en la Corte Suprema de Justicia?; Consideraciones político legales sobre el antejuicio. [↑](#footnote-ref-22)
22. La implementación del voto residencial en El Salvador, Recopilación de propuestas electorales en la Asamblea Legislativa, Sistemas de contralorías y control de fondos públicos y Encuesta de Victimización. [↑](#footnote-ref-23)
23. Dos propuestas del FMLN en el año 2004, una de la Concertación Democrática Nacional en el 2008 y una de MIRE en el 2002. [↑](#footnote-ref-24)