

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Centro Regional de Servicios – América Latina y El Caribe
Área de Práctica: Gobernabilidad Democrática

Proyecto PROLOGO

(Propuestas Locales de Gobernabilidad)

Evaluación Externa

realizada
entre febrero y marzo de 2011
en
Panamá,
Colombia,
República Dominicana,
El Salvador

por

Andrew Nickson, Profesor Honorífico en Gobernabilidad,
Universidad de Birmingham, Reino Unido

Alvaro Gálvez, Consultor en Evaluación de Proyectos, Red Regional de
Expertos Asociados PNUD, La Paz, Bolivia

Jenny Mayta, Asesora en Evaluación, Dirección General de Inmigración
y Cooperación al Desarrollo, Conselleria de Solidaridad y Ciudadanía,
Generalitat de Valencia, España

El análisis y las recomendaciones contenidas en este documento, sólo representan las opiniones de los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista y opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Directiva o de los Países Miembros de las Naciones Unidas

□

15 de abril de 2011

Índice de contenidos

Lista acrónimos y abreviaturas	3
Resumen Ejecutivo	5
Capítulo 1 Introducción	10
Capítulo 2 Descripción de la Intervención	13
Capítulo 3 Alcance y objetivos de la evaluación	17
Capítulo 4 Enfoque de la evaluación y métodos	21
Capítulo 5 Hallazgos	27
Capítulo 6 Conclusiones	44
Capítulo 7 Recomendaciones	50
Capítulo 8 Lecciones Aprendidas	55
<u>Anexos</u>	
Anexo 1 □ Términos de Referencia de la evaluación	58
Anexo 2 Lista de individuos y grupos entrevistados o consultados	65
Anexo 3 Lista de lugares visitados	69
Anexo 4 Lista de documentos de referencia	70
Anexo 5 Matriz de Evaluación	77
Anexo 6 Guías de Preguntas	81
Anexo 7 Marco de resultados de proyecto	84
Anexo 8 □ Tablas de resumen de los hallazgos	85
Anexo 9 Beneficiarios directos e indirectos del Proyecto	106
Anexo 10 Biografías breves de los evaluadores y justificación de la composición del equipo	111
Anexo 11 Código de conducta firmado por los evaluadores	113

Cuadros

Cuadro 1	<i>Datos básicos de los Municipios de Cartagena, El Cercado y Santa Tecla</i>	14
Cuadro 2	<i>Técnicas metodológicas instrumentos utilizados</i>	23
Cuadro 3	<i>Resultados: Metas, indicadores y nivel de desempeño</i>	31

LISTADO DE ACRONIMOS Y ABREVIATURAS

ADEL	Agencia de Desarrollo Local
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ART	Proyecto de Articulación de Redes Territoriales y Temáticas para el Desarrollo Humano
CAD/OECD	Comité de Ayuda al Desarrollo/ Organización de Cooperación Económica para el Desarrollo
CCC	Centro Comunal de El Cercado
CICCE	Centros Integrales de Cultura y Convivencia con Equidad
CJT	Consejo Juvenil Tecleño
DH	Desarrollo Humano
DRALC	Dirección Regional para América Latina y El Caribe
DRALC/BPD	Proyecto de Gobernabilidad Local en América Latina
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
EV	Escuela Virtual
FLACMA	Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
GDL	Gobernabilidad Democrática Local
JAL	Juntas de Acción Local
LAC	Latinoamérica y El Caribe
LAC-SURF	Facilidad de Recursos Subregionales
LOGOS	Proyecto de Plataforma del Conocimiento
NNUU	Naciones Unidas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONGS	Organizaciones No Gubernamentales
PAAL	Proyecto de Población Afro-descendiente de América Latina
PEP	Plan Estratégico Participativo

PIP	Plan de Inversión Participativa
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PROLOGO	Propuestas de Gobernabilidad Local
RD	República Dominicana
SAE	Secretaria de Asuntos Estratégicos
SSDT	Subsecretaria de Desarrollo Territorial
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicaciones
UNEG	Guías Éticas de Naciones Unidas
UNSSC	Colegio para el Personal del Sistema de Naciones Unidas.

Resumen ejecutivo

Antecedentes

El proyecto PROLOGO - Propuestas Locales de Gobernabilidad, es un proyecto regional del Área de Práctica de Gobernabilidad Democrática financiada por la Generalitat Valenciana, que está siendo implementado por tres Oficinas de País del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el apoyo del Centro Regional del PNUD para América Latina y El Caribe. PROLOGO es una iniciativa que promueve la gobernabilidad democrática local en el contexto del desarrollo humano a través de la participación incluyente y el fortalecimiento de instituciones responsables en el nivel local. Cuenta con un presupuesto de US\$ 1,063,815.07, con un financiamiento de US\$ 831,685.71 por parte de la Generalitat Valenciana. Se inició en Septiembre de 2008 y con fecha de cierre el 31 Diciembre de 2010.

El Centro Regional de LAC ha establecido asociación con las oficinas PNUD de país en Colombia, República Dominicana y El Salvador, y a través de ellas con interesados locales (autoridades y sociedad civil) para crear la red PRÓLOGO, que articula tres componentes.

a. La creación y puesta en marcha de tres Centros Locales para analizar y dar seguimiento a las condiciones de la administración local condiciones para el logro de los ODM; difundir y compartir información, y ofrecer un espacio de diálogo entre las autoridades locales y la sociedad civil organizada.

b. Creación y puesta en marcha de un Nodo Regional para consolidar la Red de Trabajo PROLOGO. El Nodo Regional proporciona a los Centros Locales herramientas de conocimiento y metodologías sobre la buena gobernabilidad local; consolida, compara y sistematiza la información proporcionada por los centros locales; promueve y facilita la cooperación entre los centros locales; y ofrece a los actores locales un centro de capacitación de liderazgo y temas de gobernabilidad.

c. El diseño y puesta en marcha de un sistema de capacitación virtual sobre Democracia Local: El sistema de capacitación proporciona herramientas conceptuales y promueve el desarrollo de habilidades prácticas de los actores locales; brinda un espacio para el encuentro ciudadano utilizando la plataforma de aprendizaje de la Escuela Virtual del PNUD y la del Centro Regional.

Tres municipios fueron seleccionados para la instalación de Centros Prólogo en base a sus respectivas iniciativas en el área de gobernabilidad local: Cartagena en Colombia, Santa Tecla en El Salvador, y El Cercado en República Dominicana. Se identificaron áreas temáticas de trabajo específico a cada Centro. El Centro en Cartagena está orientado a fomentar políticas públicas para la integración económica y la participación política de las comunidades afrocolombianas. El Centro en Santa Tecla está orientado a promover participación de la sociedad civil y la ciudadanía en la planificación municipal. El Centro Prólogo en El Cercado tiene un énfasis en promover la participación ciudadana, particularmente de los jóvenes. En

cada municipio se realizó un diagnóstico de la situación de gobernabilidad local con especial énfasis en el área temática seleccionada.

Propósito, Objetivos y Alcance de la Evaluación

El propósito de esta evaluación final conjunta PNUD- Generalitat de Valencia es valorar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto durante el periodo 2008-2010 y determinar el cumplimiento de los objetivos descritos en el documento de base y en el marco de resultados y otros efectos generados como valor agregado durante la ejecución del proyecto. Por tratarse de un proyecto que se concluyó a finales de 2010, la evaluación se realizó inmediatamente después como insumo para contribuir a la decisión de la entidad financiadora acerca de un posible futuro compromiso financiero para seguir adelante con una siguiente fase del proyecto.

El trabajo realizado por el equipo de evaluación incluyó un análisis de la amplia documentación existente sobre PROLOGO, incluyendo los informes periódicos trimestrales. Se efectuaron visitas de campo a los tres países (Colombia, El Salvador y República Dominicana) además del Centro Regional de PNUD en Panamá para verificar la ejecución de las actividades y logro de los resultados. En el transcurso de estas visitas el equipo de evaluación se entrevistó con actores pertinentes en PNUD Nueva York, la Generalitat Valenciana y en el Centro Regional, en las oficinas de país del PNUD en Colombia, El Salvador y la República Dominicana y los beneficiarios en los tres municipios participantes. Los principales usuarios de la evaluación son varios – Generalitat Valenciana (la entidad financiadora del proyecto), las tres Oficinas de País del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Centro Regional del PNUD para América Latina y El Caribe. De igual forma, se espera que la evaluación pueda ser útil no solo para otros departamentos y áreas de práctica del PNUD, otras agencias del sistema de Naciones Unidas, y otros actores de la cooperación internacional. Como un valor agregado, se espera que los resultados de la evaluación sirvan como una base de análisis para la preparación de una posible nueva programación de PROLOGO en el marco de la cooperación con la Generalitat Valenciana. Además, esperamos que esta evaluación como evaluación del PNUD sirva para generar conocimiento para poder generalizarse y aplicarse más ampliamente (gestión de conocimiento).

Metodología

El proceso de evaluación se ha desarrollado en base a cuatro enfoques centrales: el enfoque participativo, enfoque finalista, enfoque apreciativo y el enfoque centrado en el aprendizaje. La evaluación se llevó a cabo de acuerdo a los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE: Pertinencia y Coherencia; Eficacia; Eficiencia; Sostenibilidad; y Apropiación y Empoderamiento. Se confeccionó una matriz de preguntas clave para cada una de estas dimensiones de la evaluación. La evaluación se realizó haciendo uso de una metodología mixta, incluyendo grupos focales, entrevistas semi-estructuradas, observación directa, y análisis documental. La triangulación fue el principal procedimiento metodológico usado para asegurar la veracidad del análisis de los datos recabados a fin de responder a las preguntas clave. La evaluación se llevó a cabo respetando los

'Lineamientos Éticos para Evaluaciones' del Sistema de Naciones Unidas (UNEG, 2008).

Hallazgos Principales de la Evaluación

Pertinencia y Cohesión: El proyecto ha respondido a las prioridades de desarrollo humano tanto de la región, de los países como de los municipios. Se han sentado las bases de un modelo o paradigma PROLOGO de acción en base al funcionamiento simultáneo de sus tres componentes debidamente cohesionados y articulados en los tres distintos Municipios. El valor agregado del Nodo Regional fue considerable mediante su seguimiento cercano a la implementación en los tres municipios. El Foro Regional cumplió un rol importante en la articulación de las actividades en los tres países.

Eficacia: PROLOGO ha alcanzado en forma aceptable los dos objetivos a establecidos - la participación incluyente promovida y las instituciones receptivas al nivel local fortalecidas. Se constata un nivel de éxito relativamente mayor en el caso del primero de los dos. La iniciativa logró producir los tres resultados previstos en casi su totalidad - Centros locales equipados y funcionando en dos de los tres municipios y en el tercero en proceso de alcanzarlos, un Nodo Regional organizado y funcionando, y un sistema de capacitación de beneficiarios también organizado y funcionando. Además se constató la generación de efectos de más larga duración en los tres municipios y hasta hay evidencia de que varias actividades han sentado la base para una futura contribución al diseño de nuevas políticas y programas públicos nacionales en el área de la gobernabilidad local.

Eficiencia: El presupuesto inicialmente establecido ha sido respetado pero hubo un desfase que extendió el proyecto en más de un año en los tiempos originalmente previstos. Sin embargo, se logró alcanzar los resultados esperados sin necesidad de un aumento del presupuesto y con una extensión del cronograma de solo tres meses. La relación costo-beneficio del proyecto en su totalidad parece aceptable, gracias al efecto multiplicador del Curso Virtual en los tres municipios, de la capacitación complementaria antes y después del Curso Virtual, de los productos, materiales, y eventos y de una estrategia de comunicación desde el Nodo Regional que indirectamente también beneficiaron a un número significativo de actores afuera de los tres países.

Sostenibilidad: A pesar de ser un proyecto con una muy corta duración efectiva de solo quince meses, se han sentado bases importantes para el proceso de institucionalización de las acciones que se han implementado. Dos de los Centros establecidos ya cuentan con financiamiento municipal asegurado. Cabe resaltar el dinamismo actual de los Centros PROLOGO, que se han convertido en espacios de encuentro y participación ciudadana, lo que tiene efectos positivos en el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

Apropiación y el Empoderamiento: Se ha constatado un fuerte impacto positivo de la iniciativa sobre el empoderamiento de beneficiarios y su apropiación de los conocimientos adquiridos. Ha aumentado considerablemente su nivel de auto-estima y se identificó un fuerte impulso a la ciudadanía activa. El nivel de apropiación de las autoridades locales varía considerablemente. En Santa Tecla se

fortaleció institucionalmente mediante la aprobación de presupuestos y planes operativos municipales más participativos e incluyentes. En comparación el nivel de apropiación de las autoridades municipales de Cartagena y El Cercado fue más reducido.

Género: No se incorporó una perspectiva de género en el diseño del proyecto. Sin embargo, se incluyó esa perspectiva en su implementación, donde se fortaleció las capacidades de participación y auto-estima de las mujeres beneficiarias.

Inclusión Social: La inclusión social fue el componente que más atención recibió en el diseño, implementación y logro de resultados del proyecto, destacándose el gran nivel de empoderamiento de los grupos afrocartageneros.

Conclusiones

El Proyecto PROLOGO ha empoderado nuevos protagonistas ciudadanos comprometidos con el desarrollo humano a nivel local para participación política activa y compromisos de seguir capacitándose aún más para asumir roles políticos de mayor envergadura en el futuro. Esta evaluación comprueba la validez de las dos principales hipótesis de cambio que sustentaron al Proyecto PROLOGO:

- El enfoque de ‘doble vía’ seguida por PROLOGO, de fortalecer la capacidad estratégica municipal y la organización de grupos excluidos y vulnerables a la vez de promover el “partenariado” entre las autoridades municipales y las organizaciones de la sociedad civil es un estrategia efectiva de promover la gobernabilidad local y la inclusión social.
- La política seguida por PROLOGO de identificar y respaldar a líderes potenciales ‘campeones’ en la esfera municipal y en la sociedad civil es un factor crucial en asegurar la necesaria voluntad política, cambio institucional y empoderamiento tanto para promover la transparencia y rendición de cuentas del gobierno local como para asegurar la organización y participación de grupos marginalizados.

Recomendaciones

Como recomendación principal, la evaluación propone considerar compromisos de apoyo financiero y técnico en una fase puente de PROLOGO que se extienda al menos doce meses y permita la sistematización de sus resultados y lecciones aprendidas que consoliden un paradigma de sostenibilidad de posibles ampliaciones y replicaciones futuras.

Cuatro recomendaciones más puntuales se refieren a áreas mencionadas en los Términos de Referencia. Estas se resumen en:

- i) Nueve (9) medidas para aumentar el rendimiento y asegurar la viabilidad y sostenibilidad de PROLOGO y de los resultados obtenidos con miras a orientar la preparación de una posible nueva fase de PROLOGO a mediano plazo.
- ii) Seis (6) medidas a tomar en cuenta para una futura replicabilidad del proyecto en otros países de la región.

- iii) Once (11) medidas para mejorar el impacto del proyecto sobre las relaciones de género.
- iv) Recomendación para una línea de complementariedad y coordinación entre PROLOGO y la Iniciativa ART.

Lecciones Aprendidas

Son cuatro las lecciones aprendidas. Primero, un débil avance hacia la institucionalización municipal en las áreas de la transparencia y la rendición de cuentas puede obstaculizar considerablemente el alcance de la gobernabilidad democrática local aún cuando haya sido fuerte el avance en el nivel de empoderamiento de grupos marginales. Segundo, el enfoque representado por PROLOGO, con su fuerte énfasis en la educación sobre la gobernabilidad, es un excelente remedio para erradicar la vieja cultura política de clientelismo y nepotismo en América Latina y dar espacio para el surgimiento de una sana cultura política programática a nivel local. Tercero, es importante siempre planificar previamente el impacto de género que se quiere promover a fin de visibilizar con claridad cómo reducir los efectos negativos y como potenciar los efectos positivos en la reducción de las desigualdades existentes. Finalmente, una relativa libertad de acción otorgada a la dirección de proyecto puede traducirse en una muy positiva flexibilidad en la implementación de las actividades contempladas.

Capítulo 1: Introducción

El proyecto PROLOGO - Propuestas Locales de Gobernabilidad - es un proyecto regional del Área de Práctica de Gobernabilidad Democrática del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) financiado por la Generalitat Valenciana, que está siendo implementado por tres Oficinas de País del PNUD con el apoyo del Centro Regional del PNUD para América Latina y El Caribe. PROLOGO es una iniciativa que promueve temas de gobernabilidad local en el contexto del desarrollo humano. El Proyecto cuenta con un presupuesto de US\$ 1,063,815.07, con un financiamiento de US\$ 831,685.71 por parte de la Generalitat Valenciana. Se inició en Septiembre de 2008 y con fecha de cierre el 31 Diciembre de 2010. La iniciativa que fue implementada en tres municipios: Cartagena - Colombia, El Cercado-República Dominicana y Santa Tecla-El Salvador, fue concebida para promover el fortalecimiento de la articulación entre autoridades locales y ciudadanos. PROLOGO promueve la generación de espacios de encuentro, interacción y dialogo entre gobernantes y gobernados. Es decir, entre la comunidad afro-cartagenera, históricamente excluida de los procesos decisorios y la Alcaldía de Cartagena en el caso de Colombia; apoyando el fortalecimiento de políticas democráticas y transparentes en el caso de El Cercado-República Dominicana; y promoviendo y fortaleciendo la participación de la sociedad civil y la ciudadanía en la planificación económica en el caso de Santa Tecla-El Salvador. La estrategia por tanto está diseñada para lograr el efecto de promover una participación incluyente, establecida en el Programa Regional para América Latina y el Caribe, siendo esta una de las prioridades corporativas del PNUD. En cada uno de los tres municipios PROLOGO ha trabajado con apego a sus particularidades. En Cartagena está orientado a fomentar políticas públicas para la integración económica y la inclusión y participación política de las comunidades afrocartageneras. En Santa Tecla, PROLOGO tiene un énfasis temático en la facilitación, promoción y fortalecimiento de la participación ciudadana en la planificación estratégica. En El Cercado está enfocado en mejorar la participación ciudadana, particularmente de los jóvenes, para una gestión más transparente..

PROLOGO tiene tres componentes que son:

1. Centros Locales PROLOGO en los tres municipios que se conciben no solo como un espacio físico de encuentro entre autoridades y actores locales para el diálogo y la concertación de acciones, sino también como espacios para fomentar el análisis de las condiciones de gobernabilidad local, el intercambio y difusión de información y buenas prácticas, y la identificación de áreas de políticas públicas estratégicas.
2. Nodo Regional, como una plataforma que proporciona a los Centros Locales herramientas de conocimiento y metodologías sobre la buena gobernabilidad local. También el Nodo Regional presta asistencia técnica y promueve la cooperación entre los centros locales, y ofrece a los actores locales oportunidades de capacitación de liderazgo en temas de gobernabilidad local. El Nodo Regional pretende promover la consolidación de una RED PROLOGO regional a través de alianzas entre el Centro Regional del PNUD, la Escuela

Virtual, las Oficinas de País del PNUD, y otros actores locales, nacionales e internacionales.

3. Sistema de Capacitación sobre Gobernabilidad Local y Descentralización, el cual proporciona herramientas conceptuales y aplicadas para la incidencia en políticas públicas y promueve el desarrollo de habilidades prácticas de los actores locales. Este es un componente que utiliza tanto la plataforma de aprendizaje de la Escuela Virtual del PNUD y la del Centro Regional, al igual que iniciativas locales de capacitación.

Se trata de una evaluación final conjunta entre PNUD y la Generalitat Valenciana de esta iniciativa piloto. El propósito de la evaluación es valorar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto PROLOGO durante el periodo 2008-2010 y determinar el cumplimiento de los objetivos descritos en el documento de proyecto y en el marco de resultados y documentar otros resultados imprevistos que pudieran haberse generado como valor agregado durante la ejecución del proyecto. La evaluación busca identificar como lecciones aprendidas los factores que han facilitado y/o dificultado la implementación del proyecto, de manera que pueda servir como referencia para la aplicación y/o réplica de PROLOGO en otros municipios (y para generar conocimiento para un uso más amplio). La evaluación busca suministrar recomendaciones para aumentar el rendimiento del proyecto, así como de posibles áreas de práctica de gobernabilidad del PNUD. La evaluación también provee una valoración del alineamiento de los resultados de PROLOGO con las prioridades establecidas en el Plan Director de la Generalitat Valenciana. Como un valor agregado, se espera que los resultados de la evaluación sirvan como una base de análisis para la preparación de una nueva programación de PROLOGO en el marco de la cooperación con la Generalitat Valenciana.

Por tratarse de un proyecto que se concluyó a finales de 2010, la evaluación se realizó inmediatamente después como insumo para contribuir a la decisión de la entidad financiadora acerca de un posible futuro compromiso financiero para seguir adelante con una siguiente fase del proyecto. El trabajo realizado por el equipo de evaluación incluyó un análisis de la amplia documentación existente sobre PROLOGO, incluyendo los informes periódicos trimestrales (ver Anexo 4). Se realizó visitas de campo a los tres países (Colombia, El Salvador y República Dominicana) además del Centro Regional de PNUD en Panamá para verificar la ejecución de las actividades y logro de los resultados (ver Anexo 3). En el transcurso de estas visitas el equipo de evaluación se entrevistó con más de 70 actores pertinentes en PNUD Nueva York, la Generalitat Valenciana y en el Centro Regional, en las oficinas de país del PNUD en Colombia, El Salvador y la República Dominicana y en los tres municipios participantes (ver Anexo 2).

Los principales usuarios de la evaluación son varios – Generalitat Valenciana (la principal entidad financiadora del proyecto), las tres Oficinas de País del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Centro Regional del PNUD para América Latina y El Caribe. De igual forma, se espera que la evaluación pueda ser útil no solo para otros departamentos y áreas de práctica del PNUD, otras agencias del sistema de Naciones Unidas, y otros actores de la cooperación internacional. Además se espera ampliar la audiencia de la evaluación mediante una versión resumida y “socializable” de este informe final a ser difundido por el equipo

técnico del PNUD con los diferentes actores participantes en el proyecto: población beneficiaria, organizaciones sociales y autoridades locales y otros. Se espera que los resultados y lecciones aprendidas de la evaluación sirvan a los diferentes usuarios para fortalecer sus respectivas capacidades a favor de la gobernabilidad democrática local en América Latina

La presente evaluación está dividida en nueve capítulos. El primer capítulo es de carácter introductorio e incorpora las características y objetivos de la evaluación, así como una breve descripción del trabajo realizado. El Capítulo 2 describe la iniciativa y suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la lógica y valoren los méritos de la metodología de evaluación. El Capítulo 3 proporciona una explicación del alcance de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas. El Capítulo 4 describe los enfoques metodológicos seleccionados, los métodos y el análisis de la evaluación, y consideraciones éticas. El Capítulo 5 presenta los hallazgos de la evaluación basados en el análisis. El Capítulo 6 ofrece unas conclusiones y el Capítulo 7 da recomendaciones de mejora para el proyecto PROLOGO. Finalmente, el Capítulo 8 ofrece algunas lecciones aprendidas, basadas en evidencias presentadas en el informe.

Capítulo 2: Descripción del Proyecto

PROLOGO

El Proyecto PROLOGO se vincula claramente con una de las cuatro prioridades horizontales de cooperación de la entidad financiadora, Generalitat Valencia, tal como expresado en su Plan Director de Cooperación para 2008-2011 – o sea “la protección y el respeto a los derechos humanos, el fortalecimiento de las estructuras democráticas y el apoyo a las instituciones, la gobernabilidad, la gestión descentralizada, el fortalecimiento del tejido social y la participación ciudadana”. El proyecto, siendo una iniciativa que promueve la gobernabilidad democrática local y la inclusión social, también se vincula plenamente tanto con las prioridades nacionales como las regionales y nacionales del PNUD en los tres países de implementación. El proyecto se inserta con una de las cuatro áreas de práctica del PNUD para América Latina esbozadas por PNUD en 2007 – o sea, la promoción de gobernabilidad democrática, incluyendo la participación incluyente, transparencia y rendición de cuentas, con un énfasis en gobernabilidad local. Además responde al reto del diseño e implementación de políticas públicas eficaces en uno de los tres campos claves para mejorar la democracia en América Latina identificado en el último informe sobre la democracia en América Latina del PNUD ‘Nuestra Democracia’ en 2010 – o sea, la exclusión social. En Colombia el proyecto se vincula estrechamente con la visión del Plan Nacional de Desarrollo 2010-14, o sea “la igualdad de oportunidades para la prosperidad social y una sociedad con más empleo, menos pobreza y más seguridad”. El Plan hace hincapié en la prioridad de promover la igualdad de oportunidades de los grupos étnicos, la protección de sus derechos fundamentales, y el desarrollo de políticas de acción afirmativa. También PROLOGO se vincula con dos de las tres prioridades de actuación territorial de la Oficina de PNUD en Cartagena – gobernabilidad, y pobreza y desarrollo sostenible para lograr los Objetivos del Milenio (ODM). En El Salvador el proyecto se vincula estrechamente con la primera de las áreas prioritarias nacionales definidas por el Consejo Económico y Social para el período 2010-2014, las cuales por tanto constituyen las áreas prioritarias del Plan Quinquenal de Desarrollo: “La reducción significativa y verificable de la pobreza, la desigualdad económica y de género y la exclusión social”. En la República Dominicana el proyecto se vincula estrechamente con dos de los cuatro ejes prioritarios de desarrollo elaborados en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2010-2030: “Un Estado con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica” y “una sociedad cohesionada, con igualdad de oportunidades y bajos niveles de pobreza y desigualdad”.

El proyecto busca transferir las capacidades acumuladas durante la implementación del Proyecto Regional de Gobernabilidad Local (2002-2007). El proceso de transferencia se basa en tres lineamientos, que constituyen los supuestos clave subyacentes a la estrategia de implementación, que son:

1. Sistematizar experiencias y prácticas de gobernabilidad local para su uso en la región. Los principales beneficiarios son las áreas de práctica en el Centro Regional. Las Oficinas de país del PNUD en LAC, las contrapartes nacionales directamente involucradas en la implementación del proyecto

PROLOGO, y los encargados de gobernabilidad local en la región que podrán incorporar estas herramientas y metodologías como insumos para sus actividades.

2. Construir capacidades de las Oficinas país del PNUD en LAC, los gobiernos sub-nacionales y la sociedad civil, utilizando un enfoque de ‘acción orientada’ hacia la gobernabilidad local. La construcción de capacidades es un aspecto principal de la estrategia del proyecto. El proyecto jugará un papel de promoción de alianzas entre las Oficinas País en LAC, las autoridades nacionales y sub-nacionales y la sociedad civil, apoyando la movilización social y el empoderamiento de las comunidades. Busca influir sobre políticas locales al desarrollar y utilizar herramientas de gobernabilidad local que responden a las demandas identificadas por los contrapartes locales, y adaptando las herramientas y metodologías a las necesidades y contexto políticos locales.
3. Consolidar una Plataforma Tecnológica articulada como mecanismo para promover y facilitar el acceso e intercambio de conocimientos sobre gobernabilidad local. La plataforma inicial fue LOGOS, y posteriormente se expandió a la plataforma bilingüe (inglés/español) del Centro Regional, la plataforma pedagógica de la Escuela Virtual y a Teamworks la red oficial del PNUD de Gestión del Conocimiento accesible por las Oficinas País en LAC, los 6 centros regionales del PNUD, las agencias de las NNUU, los expertos asociados y otros interesados en las herramientas y metodologías desarrolladas por el proyecto para apoyar el diseño, implementación y monitoreo de iniciativas de gobernabilidad local.

La iniciativa opera en tres municipios, cada uno en países con diferentes contextos sociales, políticos, económicos e institucionales. En Colombia se resalta el contexto de pos-guerra civil con una democracia participativa y un fuerte proceso de descentralización. La República Dominicana presenta el contexto de un país muy centralizado, una sociedad civil débil, y un proceso electoral altamente politizado. En El Salvador se resalta el inicio de un saludable juego democrático gracias a una muy reciente alternancia electoral que abre pluralismo político. Sin embargo la persistencia de altos niveles de violencia plantea retos para proponer soluciones imaginativas que busquen promover mayor acceso a la justicia y la paz social. Además, como se puede apreciar en el Cuadro 1, los tres municipios se diferencian también en el tamaño de sus respectivas poblaciones y presupuestos locales.

PROLOGO tiene su génesis en un momento de transición del proyecto regional del PNUD sobre Gobernabilidad Local en América Latina (RBLAC/BDP) que duró entre 2002-2007 y fue implementado desde Bogotá bajo un esquema estructural que precedió al Centro Regional (LAC-SURF). El proyecto regional de fortalecimiento de gobernabilidad local para la promoción del desarrollo humano del PNUD en América Latina (2002-2007) señaló cinco fundamentos de gobernabilidad para promover el desarrollo humano a nivel local: Visión estratégica, legitimidad y liderazgo transformativo, relaciones constructivas entre actores locales, desempeño institucional y participación pública. Ese proyecto desarrolló un conjunto de metodologías y herramientas bajo un enfoque de gestión del conocimiento

Cuadro 1: Datos básicos de los Municipios de Cartagena, El Cercado y Santa Tecla

	Cartagena	El Cercado	Santa Tecla
Número de concejales (2011)	19	5	18 (incluyendo alcalde y síndico)
Población (2010)	944.250	30.000	122.000
Presupuesto (2010) en US\$	26.000.000	750.000 (estimado)	14.000.000
Número. de ciudadanos por cada concejal	50.000	6.000	7.000
Promedio de gasto municipal por ciudadano	US\$27,5	US\$25	US\$115

agregando valor a la asistencia proporcionada por PNUD. Este enfoque posteriormente desarrolló marcos conceptuales y herramientas del conocimiento con lecciones aprendidas y productos de conocimiento que fueron aplicables al Plan Estratégico del PNUD y a su Programa Regional para América Latina y El Caribe. De esa evolución reseñada surge la estrategia de implementación (piloto) que irradia a PROLOGO. El desarrollo de esta estrategia busca la articulación de una red o Plataforma PROLOGO con sus tres componentes cada uno con una línea de acción complementaria de la acción de los otros dos buscando que su articulación y coherencia generen sinergias, mayor valor agregado e impacto.

Aunque el Acuerdo de Subvención con la Generalitat Valenciana se produce el 7 de Marzo del 2008, PROLOGO se da inicio recién en Octubre 2008 con una duración de 24 meses. Hubo una demora en su implementación por dos razones. Primero, la consolidación de los acuerdos con las diferentes oficinas de país tomó más tiempo de lo previsto, ya que cada oficina tuvo que articular el proyecto dentro de su propio portafolio de gobernabilidad democrática. Segundo, el proceso de reorganización interna del Área de Practica de Gobernabilidad Democrática del Bureau Regional para América Latina y el Caribe del PNUD y del Centro Regional implicó una reasignación del Portafolio de Gobernabilidad Local (donde está incluido el Proyecto PROLOGO) del Área de Gestión de Conocimientos a responsabilidad de un nuevo Asesor Regional de Políticas de Gobernabilidad Local y Descentralización, quien asume su cargo en Mayo 2009. El Centro Regional asume la gestión del proyecto en Octubre del 2009 y se solicita una extensión del proyecto de solo 3 meses hasta el 31 de diciembre 2010 para poder finalizar las actividades programadas. Una vez que el Proyecto quedó en posesión del Área de Practica de Gobernabilidad Democrática en el Centro Regional, los esfuerzos se redoblan para cumplir con todo lo previsto y por consecuencia los últimos 14 meses del proyecto fueron los más intensos.

Debido al reacomodo del proyecto en el contexto explicado arriba, en el 2009 PROLOGO experimentó un proceso interno que el PNUD llama “revisión sustantiva de ejecución” en el marco del Proyecto Regional de Gobernabilidad Local (2002-2007) y no así en el marco de un nuevo documento de proyecto. Es decir, la revisión modifica los arreglos de implementación asignando PROLOGO al Área de Practica de Gobernabilidad Democrática y se reajusta mínimamente su

marco de resultados, pero se mantuvieron los principales objetivos. Esta circunstancia también explica la falta de un marco lógico y la continuidad de una estrategia de implementación contenida en el proyecto que le dio origen.

Como consecuencia, el nivel de coherencia y articulación de los tres componentes de proyecto analizados en este informe se dio más bien producto de la dinámica de implementación como parte de una estrategia predeterminada. El documento PRODOC PROLOGO Revisión Sustantiva – con fecha de septiembre de 2009 – hace mención de dos ‘objetivos del Plan Estratégico del PNUD 2008-2013 (Objetivo 1. Promoviendo participación incluyente y Objetivo 2. Fortaleciendo Instituciones más receptivas que se puede interpretar como objetivos generales de la iniciativa en el contexto del Plan Estratégico del PNUD. Además el mismo documento describe las actividades y metas de la “segunda parte de una estrategia de salida” del proyecto (siendo la primera parte entre octubre 2008-agosto 2009) en forma de tres resultados esperados, indicadores y fuentes de verificación (ver Anexo 7 – Marco de los resultados del proyecto). Por ende, para fines de esta evaluación, se ha utilizado este documento ‘Revisión Sustantiva’, arriba citado, como documento de base del Proyecto.

Capítulo 3: Alcance y objetivos de la evaluación

Propósito de la evaluación

El propósito de esta evaluación final, realizada en forma conjunta entre PNUD y la Generalitat Valenciana, es valorar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto durante el periodo 2008-2010 y determinar el cumplimiento de los objetivos descritos en el documento de base y en el marco de resultados y otros efectos generados como valor agregado durante la ejecución del proyecto. Por tratarse del un proyecto que se concluyó a finales de 2010, la evaluación se realizó inmediatamente después como insumo para contribuir a la decisión de la entidad financiadora acerca de un posible futuro compromiso financiero para seguir adelante con una siguiente fase del proyecto.

El trabajo realizado por el equipo de evaluación incluyó un análisis de la amplia documentación existente sobre PROLOGO, incluyendo los informes periódicos trimestrales. Se realizó visitas de campo a los tres países (Colombia, El Salvador y República Dominicana) además del Centro Regional de PNUD en Panamá para verificar la ejecución de las actividades y logro de los resultados. En el transcurso de estas visitas el equipo de evaluación se entrevistó con actores pertinentes en PNUD NY, la Generalitat Valenciana y en el Centro Regional, en las oficinas de país del PNUD en Colombia, El Salvador y la Republica Dominicana y los beneficiarios en los tres municipios participantes. Los principales usuarios de la evaluación son varios – Generalitat Valenciana (la entidad financiadora del proyecto), las tres Oficinas de País del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Centro Regional del PNUD para América Latina y El Caribe, De igual forma, se espera que la evaluación pueda ser útil no solo para otros departamentos y áreas de práctica del PNUD, otras agencias del sistema de Naciones Unidas, y otros actores de la cooperación internacional. Como un valor agregado, se espera que los resultados de la evaluación sirvan como una base de análisis para la preparación de una posible nueva programación de PROLOGO en el marco de la cooperación con la Generalitat Valenciana. Además, esperamos que esta evaluación como evaluación del PNUD sirva para generar conocimiento para poder generalizarse y aplicarse más ampliamente (gestión de conocimiento).

Alcance de la evaluación

El proyecto PROLOGO - Propuestas Locales de Gobernabilidad- es un proyecto piloto regional del Área de Práctica de Gobernabilidad Democrática financiado por la Generalitat Valenciana, que está siendo implementado por tres Oficinas de País del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el apoyo del Centro Regional del PNUD para América Latina y El Caribe. PROLOGO es una iniciativa que promueve temas de gobernabilidad local en el contexto del desarrollo humano. El Proyecto inició en Septiembre de 2008 y tiene fecha de cierre prevista para el 31 Diciembre de 2010. Ésta es una iniciativa que fue implementada en tres municipios: Cartagena- Colombia, con una población de 944.250 personas, El

Cercado- Republica Dominicana con una población de 30.000 personas y Santa Tecla-El Salvador, con una población de 200.000 personas.

La iniciativa fue concebida para promover el fortalecimiento de la articulación entre autoridades locales y ciudadanos. PROLOGO promueve la generación de espacios de encuentro, interacción y dialogo entre gobernantes y gobernados. La estrategia por tanto está diseñada para lograr el efecto de promover una “Participación Incluyente,” establecida en el Programa Regional para América Latina y el Caribe, siendo una de las prioridades corporativas del PNUD. En cada uno de los tres municipios PROLOGO ha trabajado con sus particularidades. En Cartagena está orientado a fomentar políticas públicas para la integración económica y la participación política de las comunidades afrocolombianas. En Santa Tecla, PROLOGO tiene un énfasis temático en la facilitación, fortalecimiento y promoción de la participación ciudadana en la planificación estratégica. En El Cercado está enfocado en promover y expandir la participación ciudadana, particularmente de los jóvenes.

Los tres resultados principales objeto de PROLOGO, que fueron sujetos a esta evaluación, son:

1. Centros Locales PROLOGO no solo como un espacio físico de encuentro entre autoridades y actores locales para el dialogo y la concertación de acciones, sino también como espacios para fomentar el análisis de las condiciones de gobernabilidad local, el intercambio y difusión de información y buenas prácticas, y la identificación de áreas de políticas públicas estratégicas.
2. Nodo Regional, como una plataforma que proporciona a los Centros Locales herramientas de conocimiento y metodologías sobre la buena gobernabilidad local. También el Nodo Regional presta asistencia técnica y promueve la cooperación entre los centros locales, y ofrece a los actores locales oportunidades de capacitación de liderazgo en temas de gobernabilidad local. El Nodo Regional pretende promover la consolidación de una RED PROLOGO regional a través de alianzas entre el Centro Regional del PNUD, la Escuela Virtual del PNUD, las Oficinas de País del PNUD, y otros actores locales, nacionales e internacionales.
3. Sistema de Capacitación sobre Gobernabilidad Local y Descentralización, el cual proporciona herramientas conceptuales y aplicadas para la incidencia en políticas públicas y promueve el desarrollo de habilidades prácticas de los actores locales. Este es un componente que utiliza tanto la plataforma de aprendizaje de la Escuela Virtual del PNUD y la del Centro Regional, al igual que iniciativas locales de capacitación.

La evaluación pretende investigar dos principales hipótesis de cambio que sustentan el proyecto que son: 1) la estrategia de “doble vía” seguida por PROLOGO de fortalecer la capacidad estratégica municipal y la organización de grupos excluidos y vulnerables a la vez de promover el partenariado /asociación (*partnership*) entre las autoridades municipales y las organizaciones de la sociedad civil es una estrategia

efectiva de promover la gobernabilidad local y la inclusión social y 2) La estrategia seguida por PROLOGO de identificar y respaldar a líderes potenciales “campeones” en la esfera municipal y en la sociedad civil es un factor crucial en asegurar la necesaria voluntad política, cambio institucional y empoderamiento tanto para promover la transparencia y rendición de cuentas del gobierno local como para asegurar la organización y participación de grupos marginalizados.

Objetivos de la evaluación

Con la presente evaluación se pretende contar con los elementos necesarios para identificar si las actividades realizadas y los resultados conseguidos guardan correspondencia con los objetivos formulados de PROLOGO en el documento base del proyecto y en el marco de resultados , considerando si estos eran los apropiados para lograr la mejora de la gobernabilidad democrática local y la inclusión participativa perseguida en las tres áreas municipales, así como la eficacia de los medios empleados para ello. Asimismo, se busca documentar otros resultados imprevistos que pudieran haberse generado como valor agregado durante le ejecución del proyecto. La intención en última instancia es generar recomendaciones para PROLOGO que permitan, en su caso encausarlo hacia necesidades pendientes al logro de los objetivos antes mencionados. Se espera contar con elementos que permitan identificar lecciones aprendidas sobre los factores que han facilitado o dificultado la implementación del proyecto, de manera que pueda servir como referencia para la réplica de PROLOGO en otros municipios. La evaluación también proveerá una valoración del alineamiento de los resultados de PROLOGO con las prioridades establecidas en el Plan Director de la Generalitat Valenciana y se espera que la evaluación sirva como una base de análisis para la preparación de una nueva programación de PROLOGO en el marco de la cooperación con la Generalitat Valenciana.

Estos objetivos de la evaluación guardan relación directa con el Anexo 7 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD en cuanto a requerimientos para generar información en calidad y en cantidad oportuna, suficiente y creíble que conduzca a conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas concluyentes y útiles de modo de facilitar oportunas decisiones de los usuarios sobre el futuro de la replicación y expansión del proyecto.

Criterios de la evaluación

La evaluación se llevó a cabo de acuerdo a los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE. Se han escogido estos criterios mencionados a continuación porque son los criterios más frecuentemente utilizados por el PNUD para realizar sus evaluaciones y se aplican más apropiadamente a una evaluación final como la presente.

- **Pertinencia y Coherencia:** En este rubro se considerarán conjuntamente tanto las correspondencias con las políticas públicas existentes, el mandato y las prioridades de desarrollo humano del Plan corporativo del PNUD y del Plan Director de la Generalitat Valenciana así como las necesidades actuales de la población del proyecto. La evaluación apuntará cualitativamente los

cambios y/o transformaciones generadas por el proyecto, así como algunos factores que son clave en la generación de los mismos.

- Eficacia: Se valora tanto el alcance de resultados en términos de gestión de la iniciativa como su consecución del objetivo “específico” del proyecto.
- Eficiencia: Se hará una valoración cualitativa de la adecuación, dejando a las actividades de auditoría contable el análisis exhaustivo de la correspondencia en detalle de cada uno de los gastos planificados con los ejecutados.¹
- Sostenibilidad: Se valorará los mecanismos existentes o planificados para extender los resultados alcanzados por el proyecto así como para acompañar, si procede, la continuidad de los procesos generados durante la ejecución del mismo.
- Apropiación y Empoderamiento: Se valorará el grado de apropiación (*ownership*) de las autoridades y poblaciones beneficiarias con los resultados alcanzados por el proyecto así como su disposición a utilizar las nuevas capacidades adquiridas o reforzadas por la acción del proyecto para plantear y hacer valer sus demandas ciudadanas y necesidades.

Además, se valorará la estrategia de implementación, apropiación y participación de los actores y beneficiarios, potencial de replicabilidad de la iniciativa en otros contextos, y lecciones aprendidas.

Preguntas de la evaluación

La evaluación consta de las cinco dimensiones principales enunciadas. Las preguntas clave para esas dimensiones de la evaluación (pertinencia y coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, y apropiación y empoderamiento) y cómo se obtendrán las respuestas con los métodos seleccionados figuran en Anexo 5: Matriz de Evaluación. El conjunto de respuestas que se dan a todas estas preguntas planteadas por la evaluación abarcan las necesidades de información de los usuarios para constatar el cumplimiento de los resultados, efectos y objetivos de PROLOGO y para considerar la decisión de financiar e implementar la replicación/ampliación de PROLOGO en el futuro.

¹Entre Marzo-Abril 2011, PROLOGO estará siendo auditado por sus actividades del 2009-2010, como parte de un ejercicio de auditoría al Centro Regional.

Capítulo 4: Enfoque de la evaluación y métodos

Enfoques de la evaluación

El proceso de evaluación se ha desarrollado en base a cuatro enfoques centrales: el enfoque participativo, enfoque finalista, enfoque apreciativo y el enfoque centrado en el aprendizaje.

a. Enfoque participativo

La evaluación ha promovido desde un enfoque pluralista la participación activa en el proceso de todos los actores involucrados en el desarrollo de la iniciativa: alcaldes y otras autoridades municipales, población beneficiaria de la capacitación, organizaciones de la sociedad civil, equipos técnicos de PROLOGO, oficinas de PNUD en la sede, regional y de país (Ver Anexo 2 – Listado de personas consultadas). De igual forma, incluyó a una representante de la Generalitat Valenciana como parte del Equipo Evaluador.

b. Enfoque finalista

La evaluación tiene como fin generar información que sea útil a todos los involucrados en el proyecto, con énfasis en la población beneficiaria de la iniciativa. Para ello, se han tomado en cuenta las necesidades de información de los diferentes actores involucrados, especialmente de los grupos más desfavorecidos que han participado en la iniciativa.

c. Enfoque apreciativo.

La evaluación busca valorar a los diferentes actores, procesos, prácticas y reglas de funcionamiento, a fin de conocer las fuerzas y dinámicas que han hecho posible el éxito del proyecto, describir otros posibles escenarios donde esas fuerzas puedan seguirse ampliando para alcanzar nuevos impactos y, propiciar el diseño de procesos y mecanismos que se concreten en planes y acciones conjuntas orientadas a la continuidad de los resultados alcanzados con la iniciativa.

d. Enfoque centrado en el aprendizaje

La evaluación ha dado especial énfasis en generar aprendizajes en los diferentes actores, así como, la incorporación de recomendaciones y lecciones aprendidas por parte de todos los involucrados en el proyecto, a fin de contribuir a la sostenibilidad de la iniciativa. A partir de los resultados, se plantearán recomendaciones que contribuyan a la replicabilidad del proyecto en otras zonas. Asimismo, servirá para validar la estrategia actual del proyecto y la articulación estratégica a los lineamientos del PNUD y la Generalitat Valenciana.

Proceso Metodológico

En primer lugar se elaboró una matriz de evaluación (Ver Anexo 5) en la que se especifican cada uno de los criterios de evaluación (eficacia, eficiencia, sostenibilidad, apropiación y empoderamiento), con sus respectivas preguntas a las que el proceso evaluativo debía responder y se determinaron los datos que serían recabados para cada pregunta.

A partir del análisis de las preguntas se definieron los métodos que se emplearían para el recojo de información. Dado el limitado tiempo con que se contaba para el trabajo en el terreno, se decidió dar preferencia al uso de métodos cualitativos, porque dadas las características de los procesos de empoderamiento y cambio social que el proyecto promueve, los métodos cualitativos permitirían una mayor profundización, que permita describir de que manera las acciones de PROLOGO han contribuido en generar transformaciones a nivel personal y colectivo en las poblaciones excluidas.

Una vez definido el método a utilizar, se elaboraron los instrumentos de recolección de datos que aporten evidencias para responder a las preguntas de evaluación. Se estableció el proceso de análisis de la información recogida y se decidió realizar la triangulación de datos de diversos actores participantes en la iniciativa con el fin de tener mayor certeza y validez de los hallazgos obtenidos.

Cabe señalar que para elaborar la matriz de evaluación, se realizó previamente el análisis de la evaluabilidad de algunos aspectos planteados en los TdR. Se tuvo en cuenta que el proyecto había culminado sus actividades, el tema del acceso y disponibilidad de la información, y sobre todo, lo factible de recopilar toda la información planteada teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo para el trabajo en el terreno, y dificultades de desplazamiento de la población beneficiaria para las entrevistas. Resultado de este análisis de la evaluabilidad del proyecto, se acordó omitir las entrevistas previstas a los medios de comunicación a fin de priorizar el recojo de información de la población beneficiaria y otros informantes claves. En general todo el desarrollo de la metodología se hizo tomando como base el diseño del proyecto y la matriz de evaluación con los criterios y preguntas establecidas. El proceso fue consensuado entre las diferentes partes involucradas en la iniciativa.

Métodos y Técnicas de recolección de datos

Para la realización de la evaluación se optó por la utilización de métodos cualitativos mixtos, esto con el objetivo de poder contrastar los datos obtenidos a través de diferentes métodos y garantizar la fiabilidad de la información que se recoja en el terreno. En la recolección de datos pertinentes, sirvió como plantilla el Marco de Resultados del Proyecto (ver Anexo 7). Presentamos en Cuadro 2 los métodos que se utilizaron para la evaluación.

Cuadro 2: Técnicas metodológicas e instrumentos utilizados

Métodos	Fuente
Grupos focales	Consejos Comunitarios
	Mesa de Diálogo Afrocartagenera
	Funcionarios de los tres municipios
Entrevistas semi-estructuradas	Beneficiarios de capacitación
	Autoridades locales: alcaldes, concejales, directores municipales de finanzas
	Donantes- Funcionarios de la Generalitat Valenciana
	Miembros de equipo de PROLOGO en el Centro Regional del PNUD y las Oficinas de País del PNUD.
	Equipo gerencial/ técnico de oficinas de gobernabilidad de

	PNUD
	Socios locales en cada uno de los tres países
	Equipo de la Escuela de Formación Virtual PNUD-Curso Virtual y Nodo Regional.
Observación directa	Beneficiarios de capacitación, Autoridades locales, comunidades en los tres municipios.
Análisis documental	Documentos de proyecto, informes de seguimiento, publicaciones y otros documentos complementarios.

Para la selección de la muestra a participar en la evaluación, se definió como criterio de selección, que sean actores claves que hayan participado activamente en las acciones del proyecto. Además, en el caso de la población beneficiaria, se tomó en cuenta que hayan finalizado satisfactoriamente el curso de formación y se buscó participación equitativa de hombres y mujeres. Las guías de preguntas en las entrevistas realizadas se encuentran en el Anexo 6.

El proceso de evaluación y análisis de datos

La evaluación contempla las siguientes etapas:

• Etapa I: Planificación del proceso y revisión de gabinete

En esta etapa se realizó toda la planificación de la evaluación. Plasmado en el informe de inceptión, se elaboró el diseño metodológico de la evaluación con la matriz de preguntas, se definió el plan de trabajo en el terreno, informantes claves a participar y se realizaron las coordinaciones necesarias para garantizar la calidad del proceso. En esta etapa inicial el equipo evaluador también realizó la revisión de toda la información derivada de las fuentes secundarias: documentación entregada por el PNUD sobre el proyecto PROLOGO. Se revisaron documentos de diseño del proyecto, planes operativos, informes de seguimiento y documentación generada resultado de la implementación del proyecto en los tres municipios donde se implementó la iniciativa. También se revisó documentación del programa regional de PNUD, y planes nacionales de desarrollo y erradicación de pobreza de los tres países respectivos (Ver Anexo 4 Documentos de referencia). Finalmente, en esta etapa se hicieron los ajustes al diseño metodológico y cronograma de trabajo de campo. Los miembros del equipo se reunieron periódicamente por teléfono y/o correo electrónico para intercambiar diferentes opiniones al respecto.

• Etapa II: Trabajo de campo

En este segundo momento se aplicaron las técnicas e instrumentos previstos para el recojo de información en los tres países donde se ejecutó el proyecto. En total se tuvieron doce días de trabajo en el terreno. Durante esta etapa, se continuó revisando la documentación y la información proveniente de las entrevistas, grupos focales y visita al terreno que se iba generando en el proceso evaluativo. El equipo tenía reuniones técnicas diarias, con el objetivo de intercambiar puntos de vista sobre los aspectos valorados del proyecto en cada país, esto permitió contrastar las evidencias que se iban encontrando en el proceso mismo de trabajo de campo y establecer la validez de la información recogida.

- **Etapas III: Análisis de la información y elaboración del informe final de evaluación**

En esta etapa se procedió a la sistematización de toda la información recogida en campo y el análisis de toda la información generada. El equipo evaluador continuó el proceso de análisis individual y luego grupalmente, a través de reuniones vía Skype y correo electrónico, se compartían, analizaban y sustentaban con evidencias los hallazgos a fin de establecer objetivamente los resultados alcanzados por el proyecto.

La triangulación fue el principal procedimiento metodológico usado para asegurar la veracidad del análisis de los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. De esta forma se intentó aproximarse al máximo a la exactitud de la información recabada. En este proceso de triangulación resultó ser muy importante la información recabada mediante la observación directa. En varios casos de informaciones ‘encontradas’ fue necesario extender este proceso de triangulación mediante una posterior búsqueda e aclaración especial de información.

- **Etapas IV: Socialización de resultados**

En esta última etapa se ha planificado realizar la difusión de resultados a los diferentes actores involucrados en el proyecto. En tal sentido, a fines de abril se tiene previsto la presentación del informe de evaluación final en la Ciudad de Valencia, posteriormente entre los meses de mayo y septiembre se estará realizando la devolución de resultados a los demás involucrados en el proyecto incluida a población beneficiaria de los tres países donde se ejecutó el proyecto.

Limitaciones de la Metodología

Una de las principales limitaciones que se han dado en la evaluación, ha sido el poco tiempo que se disponía para el recojo de información en el terreno, lo que ha demandado que se priorice el número de actores claves a entrevistar y la participación en actividades que permitan una observación directa de los acciones del proyecto y sus efectos en la población beneficiaria. Esta circunstancia ha impedido realizar un análisis más amplio de otros actores involucrados en el proyecto como los concejales municipales y trabajadores locales de medios de comunicación.

Se pudo haber aplicado otras técnicas de recojo de información como las encuestas pero el tiempo disponible no lo permitió. Al tratarse de un proyecto regional, operando en tres países, en realidad se disponía de un máximo de 2.5 días laborales en cada municipio. Otra limitación encontrada fue la disponibilidad de tiempo de los diferentes actores involucrados, especialmente de las autoridades locales, lo que dificultó una mayor profundización en la búsqueda de información. En algunos casos, no se pudo tener acceso a toda la información según lo planificado, tal es el caso del Centro Virtual, donde lamentablemente por problemas de conexión no se pudo realizar las entrevistas programadas con otros actores que están replicando el curso virtual en otros países. A pesar de este inconveniente, fue posible entrevistarse con aproximadamente el 50% de la totalidad de egresados del curso virtual en los tres países, con dos de los tres alcaldes, y con la totalidad de los oficiales de proyecto en cada municipio.

Consideraciones éticas

Los antecedentes y aptitudes de los tres miembros del equipo demuestran las necesarias calificaciones y experiencia para cumplir con las exigencias éticas de la evaluación requeridas por PNUD (ver Anexo 10 Biografías breves de los evaluadores). Las respectivas idoneidades de sus aptitudes técnicas se complementan, siendo respectivamente especialistas en gobernabilidad, democracia local, e inclusión social. La representación geográfica es diversa – de nacionalidad boliviana, británica y peruana. La composición de género es la siguiente – una mujer y dos hombres.

Todos los miembros del equipo de evaluación han firmado el Código de Conducta de las Naciones Unidas (ver Anexo 11) y se han familiarizado con el documento *Ethical Guidelines for Evaluation* (UNEG, 2008). Siguiendo los lineamientos esbozados en ambos documentos, durante el transcurso de la evaluación los miembros del equipo han mantenido su independencia, imparcialidad, honestidad e integridad. Han enfatizado su compromiso a la rendición de cuentas mediante el compromiso de asegurar la ‘socialización’ de un resumen de los principales resultados de la evaluación a los varios actores involucrados en PROLOGO. Han asegurado la confidencialidad y la no atribución de los puntos de vista expresados por los entrevistados. En pos a la transparencia, han explicado el propósito de la evaluación a cada uno de los entrevistados.

Capítulo 5: Hallazgos

En este capítulo se presenta los hallazgos principales de la evaluación, siguiendo la guía en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo del PNUD (2009) y las preguntas formuladas en los Términos de Referencia. Las matrices referentes a los municipios de Cartagena, El Cercado y Santa Tecla (Ver Anexo 8: Tablas de resumen de los hallazgos) sirven como sustento de la información presentada.

La Pertenencia y Coherencia

PROLOGO fue diseñado siguiendo estrategias y mandatos del PNUD a nivel global, regional y local en pro del Desarrollo Humano y de los ODM y al Plan Horizontal y Sectorial 2008-2011 de la Generalitat Valenciana para dar respuestas y contribuir a la solución de problemas y necesidades de mayor participación e inclusión de la población más desfavorecida en los tres municipios. En todos los casos el proyecto ha respondido a las prioridades de desarrollo tanto del país como de los municipios. Ello se evidencia por la incorporación de los temas de desarrollo humano, gobernabilidad local e inclusión entre las prioridades de los planes y estrategias nacionales de desarrollo económico social y planes operativos de los municipios beneficiados. Los beneficiarios directos fueron en Cartagena los grupos afro cartageneros, en El Cercado principalmente mujeres, jóvenes y niños, y en Santa Tecla varios grupos y organizaciones ciudadanas.

Los tres componentes del proyecto se articularon y fueron coherentes. El diseño de la estrategia del proyecto buscaba fortalecer la gobernabilidad democrática local para el desarrollo humano entre las autoridades locales y el empoderamiento ciudadano hacia niveles de inclusión social y mayor participación ciudadana. Dicha estrategia se convirtió en la concepción de los tres componentes. Cada uno de ellos desarrolló acciones convergentes con ese propósito. En tanto los Centros PROLOGO abrieron y mantuvieron espacios de diálogo permanente y concertación para el planteamiento de demandas ciudadanas hacia la generación de políticas públicas a nivel local. El Nodo Regional se constituyó en una Plataforma de alianzas regionales entre los actores clave y acompañó los esfuerzos con metodologías y herramientas apropiadas de buena gobernabilidad local. El sistema de capacitación a través del Curso Virtual complementado por el curso presencial reforzó y creó capacidades de liderazgo para gobernabilidad local, empoderamiento e inclusión social.

Los tres componentes tuvieron también funciones de vasos comunicantes entre sí en tanto un componente creaba o reforzaba a los otros componentes traducidos en instituciones municipales con niveles de gobernabilidad democrática más participativa e incluyente y en organizaciones sociales más efectivas y participativas en la formulación de políticas públicas. Por otro lado en los tres municipios se pudo ver que a pesar de sus diferentes realidades, los tres componentes PROLOGO funcionaron articuladamente para alcanzar los resultados esperados. El manejo de realidades distintas de los tres municipios ha sido posible hacerlo en forma coherente y comprensiva desde una plataforma como la del Centro Regional del PNUD. El Centro representa la función de observatorio panorámico y que facilita

una visión técnica y comparativa y de perspectiva más general de las realidades de la iniciativa PROLOGO dado que la ubicación de las oficinas de país ofrece más bien una visión horizontal que resulta ser más limitada afuera del contexto nacional. De hecho constatamos un reconocimiento universal del gran aporte técnico brindado por el asesor regional del proyecto en las estrategias flexibles desarrolladas en cada municipio.

El traspaso del proyecto al Área de Practica de Gobernabilidad Democrática en el Centro Regional de PNUD bajo el liderazgo del Asesor de Políticas de Gobernabilidad Local y Descentralización amplió las posibilidades para la iniciativa, tanto en términos sustantivos como también en su potencial de vincularse y articular con otras áreas de práctica y temáticas del PNUD (tales como género, prevención de conflictos, y ODM) ubicadas en el mismo Centro Regional. No solo PROLOGO se benefició de este apoyo técnico, sino también de un enfoque estratégico que permitió articular mejor aspectos clave de la gobernabilidad democrática tales como la inclusión social, el manejo de actores locales y los aspectos políticos de los procesos de descentralización. El ejemplo más concreto es el curso sobre Gobernabilidad Local y Procesos de Descentralización para el Desarrollo Humano, el cual con la participación del Centro Regional logra ser un instrumento valioso para los beneficiarios de PROLOGO, y su posterior replicación en Honduras y Guatemala, en total entre ambos con cerca de 250 alumnos. El curso combinó eficientemente la teoría con la práctica, la virtualidad con la presencialidad, y el uso de las TICs con interacción personal. Si bien la Escuela Virtual tiene un modelo pedagógico que le ha dado resultados, dado un pre-diagnostico que se hizo con los posibles beneficiarios, se logró incorporar en el diseño e implementación nuevos elementos innovadores que combinados al modelo clásico de la Escuela Virtual dieron resultados ideales. Los insumos innovadores salieron del Área de Practica de Gobernabilidad Democrática y en particular del Asesor de Políticas, en efecto debido al valor agregado de ser parte de un observatorio panorámico de procesos de gobernabilidad democrática.

Si bien PROLOGO intervino en tres países, la visión estratégica y resultados pudieron ser proyectados más allá de los tres países debido a la posición estratégica y red de vinculaciones del Centro Regional. La evolución de metodología y el *know how* que PROLOGO generó hacia otros países fue indiscutible. El Foro Regional que se llevó a cabo en Septiembre 2010, logró la presencia de cuatro nuevos países que eventualmente estarían interesados en PROLOGO (Costa Rica, Ecuador, Panamá, México), y de otros aliados estratégicos como la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)-Mexico, la Iniciativa PNUD-ART y el Proyecto Regional Población Afro-descendiente de América Latina (PAAL). El Foro tuvo cobertura internacional con más de 15 artículos en periódicos y cobertura en otros medios de comunicación, como radio, y blogs. Debido a la interacción que el Centro Regional de LAC tiene con los otros cinco centros regionales, con la sede corporativa en Nueva York y sus respectivas unidades, y con la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones (FLACMA), PROLOGO ahora es un proyecto conocido en el ámbito global y regional del PNUD y otras plataformas regionales, que sirve como referencia para resaltar la promoción de la gobernabilidad local con inclusión social

La Eficacia

Tal como se explica en el Capítulo 2, no existe un documento base que propone el objetivo general del proyecto. Sin embargo, el documento *PRODOC PROLOGO Substantive Revision* con fecha de septiembre de 2009 hace mención de dos ‘outcomes’ (*Outcome 1. Fostering inclusive participation* y *Outcome 2. Strengthening responsive institutions*). En sus respectivas áreas de operación la iniciativa ha cumplido estos dos ‘outcomes’ que se puede considerar como objetivos generales de la iniciativa - de promover la participación incluyente y el fortalecimiento de instituciones locales receptivas. Se logró esto a través de la formación de liderazgos de la sociedad civil y una mayor sensibilización de las autoridades locales. Entre estos dos objetivos, se evidencian resultados sobre todo en lo que a la sociedad civil corresponde. Respecto al gobierno local, los resultados son aún iniciales, a excepción del caso de Santa Tecla, donde se contaba ya con una administración local comprometida con la promoción de la gobernabilidad democrática local.

Aún cuando la iniciativa no contó con una estrategia explícita delineada en el documento de base ‘Revisión Sustantiva’, el enfoque PROLOGO de ‘dos vías’ – el empoderamiento de la sociedad civil y fortalecimiento institucional de la municipalidad – fue muy adecuado para apuntar a los objetivos previstos. La estrategia de capacitación virtual fue acorde con los resultados esperados y la flexibilidad en su implementación permitió fortalecer el Curso Virtual con módulos presenciales. La estrategia de dotar a la sociedad civil emergente con un espacio público propio donde reunirse en la forma de los ‘Centros PROLOGO’ fue muy acorde con el objetivo de empoderamiento ciudadano.

Indudablemente la iniciativa ha contribuido a alcanzar el Outcome 1 (objetivo) – promoción de la participación incluyente. En el Municipio de Cartagena los beneficiarios provienen de los hogares con ingresos familiares más bajos, quienes además pertenecen a la comunidad afro-descendiente, históricamente marginada y discriminada en el ambiente local. En el Municipio de El Cercado, aunque los beneficiarios provienen mayormente del casco urbano, se trata de un municipio con ingresos familiares muy por debajo del promedio nacional. A igual que Cartagena, el Municipio de Santa Tecla, ubicado en la zona metropolitana de San Salvador, demuestra grandes desigualdades en cuanto a ingresos familiares. La gran mayoría de los beneficiarios de PROLOGO provienen de las ‘comunidades’ al interior del municipio donde viven las familias de más escasos recursos económicos. En todos los casos sin excepción, la iniciativa PROLOGO, mediante la capacitación y la provisión de un lugar de encuentro (o sea, los respectivos Centros PROLOGO) e intercambio de experiencias, está dando ‘voz’ a sectores de la población históricamente más excluidos.

También la iniciativa ha contribuido considerablemente al alcance del Outcome 2 (objetivo) – el fortalecimiento de instituciones locales receptivas. Este se nota sobre todo en el caso de Santa Tecla, donde los canales de comunicación entre la municipalidad y la sociedad civil se han profundizados gracias a las actividades de capacitación de la iniciativa. Se ha constatado el mismo impacto en los otros dos municipios, aunque en ambos casos se mantiene todavía cierta ‘distancia’ entre las autoridades municipales y los grupos de la sociedad civil empoderados por la

iniciativa. Por las evidencias solo es el inicio de un proceso más largo que será necesario continuar reforzando.

Con pocas excepciones se han alcanzado los tres resultados previstos en el Proyecto (ver Cuadro 3). Por tratarse de un proyecto funcionando en tres contextos diferentes, los factores internos y externos que han influido en el logro o no de los resultados varían según el contexto. En Cartagena los factores internos favorables fueron el alto nivel de motivación y compromiso de líderes locales y las competencias profesionales altamente calificadas del equipo técnico local y su plena identificación con los beneficiarios. Un factor externo desfavorable fue la falta de involucramiento de los concejales y miembros de las JAL con el proyecto. Esto se debe en parte a que el acercamiento con estos actores locales no fue una prioridad entre las actividades del proyecto.

En El Cercado, el principal factor interno positivo fue la gran disposición para articularse entre diferentes organizaciones juveniles de las iglesias evangélicas y católicas de la zona. La campaña electoral previa y el cambio de autoridades locales producido por las elecciones de Mayo de 2010 fueron factores externos negativos. Posteriormente se tuvo que establecer canales de comunicación eficaces entre los diversos actores participantes en el proyecto (PNUD, Gobierno local, y Frente Solidario), proceso todavía en camino, lo cual ha demorado el cumplimiento del resultado “puesta en marcha del centro PROLOGO”. Dos factores externos negativos fueron la falta de acceso a la Internet debido a cortes de energía y el limitado manejo de herramientas informáticas por parte de la población adulta que dificultó su participación. La falta de acceso al Internet sufrida por algunos beneficiarios del Curso Virtual en El Cercado y Cartagena debido a los cortes de energía y la lentitud de conexión pudo haber influido negativamente en el logro de los resultados pero se superó mediante la impresión de carpetas de materiales y la introducción de módulos presenciales.

En Santa Tecla los factores internos favorables fueron la alta motivación de los actores, gracias al trabajo previo de promoción de la gobernabilidad local democrática, la gran capacidad técnica del equipo del proyecto y su inserción en la sociedad civil. El factor externo favorable fue la gran voluntad política local y el alto nivel de compromiso de las autoridades municipales lo cual constituye un terreno fértil para la gobernabilidad democrática local y la complementariedad de la iniciativa con otros proyectos en el territorio.

Tal como se explica en Capítulo 2, el proyecto no contaba con una estrategia de implementación específica, siendo ésta más bien la continuidad de una estrategia de implementación contenida en el proyecto que le dio origen. Esta estrategia predeterminada se basaba en dos vertientes – por un lado la promoción de una participación incluyente a nivel local y por otro lado el fortalecimiento de instituciones locales receptivas, ambas vertientes apoyadas en cada municipio por un diagnóstico de gobernabilidad local, lo cual sirvió para fortalecer la implementación mediante la identificación de socios y aliados. Esta estrategia de implementación que PROLOGO pone en práctica resulta ser muy pertinente y tiene éxitos reconocibles, observando cuatro elementos que caracterizan su comportamiento. Primero, su versatilidad queda demostrada una y otra vez porque se ha ido adaptando a distintas realidades y condiciones y ha funcionado eficazmente, apoyando la

Cuadro 3: Resultados: Metas, indicadores y nivel de desempeño

Metas	Indicadores	Nivel de desempeño
Resultado 1: Tres Centros de Gobernabilidad Local y un centro regional establecidos y funcionando en por lo menos tres países	Número de municipios donde se han negociado y/o establecido Centros de Gobernabilidad Local	Dos Centros negociados y funcionando (Cartagena y Santa Tecla) y uno negociado (El Cercado)
	Número de Organizaciones de la sociedad civil, académicas, del sector privado y de los medios de comunicaciones, participando en la creación y/o implementación de los Centros de Gobernabilidad Local	Cartagena – Mesa de Diálogo, compuesto de 53 organizaciones de afro-descendientes El Cercado – Frente Solidario, compuesto de 13 organizaciones de la sociedad civil Santa Tecla – Asamblea Ciudadana, Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local (CCDL), Consejo Juvenil Tecleño
	Número de iniciativas ciudadanas propaladas por los encuentros locales	Cartagena – pedidos de ‘consulta previa’ y ‘titulación de tierras’ (en proceso) El Cercado – propuesta de siete (7) prioridades de inversión municipal (22 de octubre de 2010) Santa Tecla - Pedido de transparencia y rendición de cuentas del Boulevard Diego de Holguin
Resultado 2: Un Centro Regional establecido y funcionando.	Número de herramientas y metodologías compilados y adaptados para los Centros de Gobernabilidad Local	30, entre materiales de biblioteca, tres videos documentales y Cartillas de Gobernabilidad y Derechos Humanos
	Página web creada y actualizada con información de todos los Centros de Gobernabilidad Local	Web para la Red PROLOGO desarrollada http://www.regionalcentrelac-undp.org/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=6&lang=es (español) http://www.regionalcentrelac-undp.org/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=6&lang=en (Ingles) http://www.gobernabilidaddemocratica-pnud.org/proyectos.php?id_pro=3&parte=1
	Número de eventos (virtuales y reales) organizados por el Centro Regional para la promoción e intercambio de experiencias	Encuentro de la Red Latinoamericana PROLOGO en Panamá en septiembre de 2010 (40 personas)
Resultado 3: Servicios de	Número de expertos	Más de 50 expertos regionales y líderes (individuales e institucionales) contactados y participando en el desarrollo de herramientas de

asesoría y apoyo técnico a las Oficinas de País y a actores locales suministrados a un país y un evento internacional de capacitación realizada	regionales (individuales e instituciones) contactados y participando en el desarrollo de herramientas de conocimiento	conocimiento.
	Número de participantes en el programa de capacitación	Curso Virtual - un total de 50 participantes, de los cuales 45 egresaron - Cartagena 16), El Cercado (14), Santa Tecla (15). Capacitaciones relacionadas: Cartagena – Diplomado en Liderazgo y Gobernabilidad (57); El Cercado – Producción audiovisual, comunicación e incidencia (25); Santa Tecla – Liderazgo local para nuevos delegados del CCDL (23)

Fuente: extracto traducido del documento 'Regional Project on Local Governance in Latin America, UNDP Substantive Revision' Septiembre de 2009.

apertura y funcionamiento eficaz de los Centros Locales PROLOGO, facilitando la formación impartida por la Escuela Virtual y Presencial y apoyando con la Plataforma del Nodo regional que asiste a tres municipios de características y tamaños distintos de tres países diferentes.

Segundo, ha sido promotora e impulsora de cambios en la gobernabilidad municipal, porque ha promovido la adopción e implementación de políticas públicas locales y un relacionamiento de las comunidades participantes con sus autoridades locales en diferentes grados de intensidad. Tercero, ha alimentado procesos de cambio hacia mejores niveles de gobernabilidad local, de incidencia de la sociedad civil y enseñanzas en las comunidades participantes porque ha impulsado y logrado una mayor búsqueda de participación incluyente y empoderamiento de los ciudadanos en la vida pública de sus comunidades. Cuarto, ha iniciado desde el nivel regional de la iniciativa procesos de sistematización y difusión paulatina de las experiencias sobre buenas prácticas de gobernabilidad local y empoderamiento ciudadano hacia todos los municipios participantes y hacia actores y otros países de la región interesados en las dinámicas de PROLOGO. Cabe resaltar la gran flexibilidad en la gestión del proyecto, lo cual permitió responder en forma ágil a los problemas logísticos enfrentados en los diferentes contextos municipales.

Sin embargo se verificó dos aspectos donde la estrategia pudo haber sido más eficaz. Primero, los diagnósticos de gobernabilidad local fueron más descriptivos que analíticos, y no prestaba suficiente importancia a la relación entre la estructura de poder económico local y el reto de mejorar la gobernabilidad local. Segundo, en el afán de promover la sociedad civil organizada con miras a una participación más incluyente, el proyecto dejaba de lado el reto de fortalecimiento de las instituciones formales de gobierno local en los tres municipios. A título de ejemplo, en dos municipios se notó un muy bajo nivel de involucramiento de los concejales en el proyecto y se verificó la ausencia de un nivel aceptable de transparencia en la gestión financiera municipal.

En los tres municipios se formaron alianzas que fueron eficaces y apropiadas para alcanzar los resultados de la iniciativa. En Cartagena, las alianzas internas entre las diferentes comunidades afro-descendientes de las islas y de la costa permitieron un despertar colectivo para responder solidariamente. Pero estas comunidades, sobre todo las isleñas, les sigue siendo difícil estrechar alianzas 'externas' con otros

grupos marginados en la sociedad. En El Cercado mediante el Frente Solidario se formaron alianzas con grupos religiosos y entidades locales, lo que facilitó la participación de los jóvenes de diversas organizaciones religiosas. En Santa Tecla la estrategia de formar alianzas con la sociedad civil fue apropiada y muy eficaz, gracias a la voluntad política y apertura de las autoridades municipales. También se formaron alianzas a nivel regional mediante el curso virtual y el Foro Regional pero posteriormente los intercambios resultaron ser poco duraderos.

Hay evidencia de complementariedad de la iniciativa con otros proyectos afines en el mismo territorio de los tres municipios donde opera PROLOGO. En Cartagena hay interacciones estratégicas, sinergias y coordinación en temas de gobernabilidad local y ordenamiento territorial con el proyecto PNUD-ART. También hay complementariedad con el proyecto regional de PNUD Población Afro descendiente de América Latina, el cual cofinanció el diplomado con Universidad Javeriana sobre Formación Político Electoral, organizado por el PNUD, en el cual varios egresados del Curso Virtual han participado. En la Provincia de San Juan de la Maguana, donde se encuentra El Cercado, la Oficina de Desarrollo Humano de PNUD ha elaborado un 'Informe Provincial de Desarrollo Humano'. No se evidencia todavía una articulación 'planificada' previamente de PROLOGO con esta iniciativa. Sin embargo se ha logrado una estrecha articulación y sinergia de la iniciativa con otro proyecto financiado por el PNUD - TRAALOG (Proyecto Transparencia y Rendición de Cuentas en los Gobiernos Locales, por sus siglas en Ingles) a fin de trabajar el componente de comunicación para el desarrollo. Con fondos de este proyecto se financió parte de las acciones formativas, equipos de video, etc. También hubo una estrecha articulación con el proyecto 'Municipio Democrático' financiado entre 2009-2010 por AECID, que tiene el objetivo de promover la gobernabilidad democrático local a través de la participación ciudadana en las elecciones municipales. Cabe resaltar la alta sinergia con PROLOGO debido a la fuerte presencia de actores juveniles en ambos proyectos. En Santa Tecla hay una clara articulación y sinergia con otros proyectos del PNUD en el territorio (p. j. Seguridad Ciudadana y Convivencia Ciudadana, PNUD-ART) y complementariedad con las actividades de otros donantes como Pequeñas Obras de Gran Impacto (POGI) financiado por USAID.

Por tratarse de una iniciativa tipo piloto, PROLOGO no contaba con resultados previstos a nivel de efectos de más larga duración. Aún así, se constató una generación de semejantes impactos en los tres municipios. En Cartagena, el proyecto ha fortalecido considerablemente la conciencia individual y colectiva de la comunidad afro-descendiente que ya está teniendo efectos notables en cuatro áreas. Primero, a consecuencia del mayor conocimiento de las leyes, han surgido los primeros pedidos de 'consulta previa' en el caso de la ampliación de la carretera zona norte y pedidos de titulación colectiva de tierras. Segundo, por lo menos seis líderes comunales van a candidatearse en elecciones municipales venideras. Tercero, dos líderes iniciarán estudios universitarios en leyes. Cuarto, han surgido sesiones informales de sensibilización de jóvenes sobre la problemática atendida por el proyecto a través de charlas a impartirse en la escuela primaria y en grupos informales de jóvenes.

En El Cercado se ha fortalecido considerablemente el liderazgo de jóvenes de la comunidad. Se ha creado una organización de los jóvenes participantes en el

proyecto, quienes están altamente motivados en continuar participando. Han elaborado un plan de trabajo para el presente año y han nombrado una junta directiva. Asimismo, tienen planificado realizar acciones de réplicas en otras comunidades de zonas rurales. Finalmente, tienen previsto continuar realizando otros videos de 'Cercado Te Ve' en temas de desarrollo local. También se ha contribuido en desarrollar una conciencia crítica y propositiva frente a los problemas que afectan a su comunidad. El estudio de caso preparado como parte del CV llevó a otros cuatro pedidos de inversión prioritaria levantados por el Frente Solidario a la Municipalidad. En Santa Tecla la iniciativa tuvo un fuerte impacto catalizador, lo cual contribuirá a nivel de efectos en el futuro p.j. los centros culturales, los tres CICCES (llamados 'Prologuitos'), la réplica de formación, y la postulación de beneficiarios a cargos municipales.

Por tratarse de un proyecto funcionando en tres contextos diferentes, el nivel de contribución al diseño de nuevas políticas y programas públicos como a una mayor asignación de recursos propios dirigidos a la gobernabilidad local y a la inclusión social varía según el contexto. En Cartagena no se constata todavía una contribución al diseño de nuevas políticas y programas públicos. El acuerdo de Política Pública Afro, una de las gestiones que están haciendo las organizaciones Afro a través de la Mesa de Diálogo, aún no ha sido aprobado. En El Cercado es una tarea pendiente. A pesar de un diálogo constante entre la sociedad civil y las autoridades municipales (Alcaldía y Consejo Municipal), la debilidad institucional no permitió una ágil decisión de aceptación del CCC como casa PROLOGO, lo cual solo fue posible formalizar gracias a una carta de apoyo escrita por un senador. En Santa Tecla, el proyecto ha contribuido mucho a través de la sistematización de los procesos participativos de diseño de políticas públicas locales vía los PEPs y PIPs.

La contribución del proyecto al aumento de la participación de los grupos marginados en la toma de decisiones de los programas y el presupuesto municipal también varía mucho según el contexto. Aún cuando existe un presupuesto participativo en Cartagena todavía no participan los grupos afro-descendientes pero se ha transmitido conocimientos acerca del mismo a través de la capacitación del proyecto. En El Cercado existe un presupuesto participativo. Gracias en parte al curso virtual, el Frente Solidario conoce sus deberes y obligaciones frente al mismo. Sin embargo, a pesar de un Memorándum de Entendimiento entre el ayuntamiento y el Frente sobre el mismo, por razones políticas la alcaldía no está permitiendo que lo ejerzan más efectivamente a través del Comité de Seguimiento del Presupuesto Municipal. A diferencia de estos casos, en Santa Tecla ya existe una rica experiencia de presupuesto participativo y PROLOGO ayuda a fortalecer los mecanismos ya existentes de participación ciudadana en la asignación de los recursos presupuestarios.

La Eficiencia

Por tratarse de una iniciativa piloto y de corta duración, el presupuesto tenía un techo fijo y las oficinas de PNUD en los tres países y el Nodo Regional tuvieron que adaptarse a la disponibilidad de recursos. Sin embargo los recursos financieros destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del PROLOGO fueron acordes con los resultados alcanzados.

Debido a la demora en firmar acuerdos entre el Nodo Regional y las oficinas nacionales del PNUD y los gobiernos nacionales y municipales respectivos, no se pudo respetar en su totalidad los cronogramas y tiempos originalmente previstos. El inicio del proyecto coincidió con una serie de eventos no previstos. La consolidación de los acuerdos con las oficinas de país tomó más de lo previsto, ya que cada oficina tuvo que articular el proyecto dentro del portafolio de gobernabilidad democrática. El proceso de reorganización interna del Área de Práctica de Gobernabilidad Democrática del Bureau Regional para América Latina y el Caribe del PNUD y del Centro Regional explica parte de la demora, proceso que implicó una reasignación del Portafolio de Gobernabilidad Local (donde está incluido el Proyecto PROLOGO) del Área de Gestión de Conocimientos a responsabilidad de un nuevo Asesor Regional de Políticas de Gobernabilidad Local y Descentralización, quien asume su cargo en Mayo 2009. Sin embargo, el cronograma original no se alargó demasiado y se cumplió prácticamente todo lo previsto, particularmente en lo que respecta a la inversión (Centros PROLOGO, capacitación, asesoramiento técnico). Sin embargo, quedan pendientes las obras de reparación del Centro Comunal Cercado (CCC).

Debido a la naturaleza regional del proyecto, los gastos de viaje, de infraestructura y de logística fueron relativamente altos en comparación con gastos en capacitación y asistencia técnica. Se evidenció cierta desproporción en la asignación de oficiales del proyecto entre los tres municipios seleccionados. En Santa Tecla fueron tres personas a tiempo medio, o sea 1,5. El Cartagena fue una persona a tiempo completo, o sea 1.0. A diferencia de los otros dos municipios, en el caso de El Cercado, no hubo una presencia permanente de un oficial del proyecto. Aún cuando fue compensado hasta cierto punto por las actividades de personal del Centro Juan Montalvo desde octubre de 2009 en adelante, esta ausencia dificultó la comunicación activa entre los diferentes actores.

La Sostenibilidad

Existen buenas expectativas de que muchos de los resultados de la iniciativa se mantendrán una vez retirada la ayuda externa. La responsabilidad en la continuación de las actividades de PROLOGO se ha asumido en el presupuesto de dos de los tres gobiernos locales involucrados en el proyecto. La Municipalidad de Cartagena ha comprometido US\$50.000 para el funcionamiento del Centro Casa Aikú durante 2011 con buenas perspectivas para años futuros. La Municipalidad de Santa Tecla ha asumido la responsabilidad financiera del Centro PROLOGO, además de los varios Telecentros barriales. Además, su Escuela de Formación Municipal establecida ya cuenta con presupuesto propio. En el caso de El Cercado, a pesar de la reticencia del Consejo Municipal de entrar en un diálogo con la sociedad civil organizada, las actividades desarrolladas por muchos jóvenes beneficiarios del Curso Virtual en el área de comunicaciones y el mismo fortalecimiento del Frente Solidario son muy alentadoras en cuanto a la sostenibilidad de los resultados. Aunque existe un Memorándum de Entendimiento de la Alcaldía que implica un compromiso financiero aún no definido para el Centro Comunal Cercado (CCC), todavía no hay una asignación del presupuesto municipal.

A pesar de que se trata de una iniciativa de relativa corta duración, se está dando un interesante proceso de institucionalización que ayudaría a garantizar la

sostenibilidad de varias actividades del proyecto. La misma puesta en funcionamiento de dos Centros, al dotarles de un espacio propio de encuentro, sirve para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil. Ya se constata el alto nivel de uso de ambos centros. Por ejemplo, en el caso del Centro de Santa Tecla las organizaciones necesitan reservar la sala principal con varios días de antemano. En el caso de Cartagena, el próximo traslado físico del Departamento de Asuntos Étnicos de la Municipalidad al Centro Aikú, junto con la disposición de espacios físicos (cubículos u oficinas) para la Mesa de Dialogo Afrocartagenera, para la Asociación de Consejos Comunitarios y para los tres Altos Consultivos Nacionales para las comunidades Afro, constituyen en conjunto un fiel reflejo de ese proceso de institucionalización. En el caso del Centro Comunal Cercado, a pesar de las obras pendientes de refracción y reparación, se constata el uso frecuente de la sala principal, con capacidad para 300 personas.

En los tres municipios PROLOGO está apoyando la capacitación para el desarrollo de nuevas destrezas, también orientadas a la institucionalización de los primeros resultados obtenidos por el proyecto. En la Casa Aikú se están formando líderes políticos en temas de gobernabilidad local a través de un Diplomado en Liderazgo y Gobernabilidad. En El Cercado se están formando nuevos técnicos jóvenes en medios de comunicación. En Santa Tecla se está desarrollando un curso de capacitación de liderazgo local para los nuevos delegados del CCDL. En los tres municipios se pudo verificar que varias personas capacitadas declararon su intención de utilizar sus nuevas destrezas al postularse a cargos políticos locales.

También se están dando los primeros indicios de posibles impactos a nivel de efectos de más larga duración. En Cartagena se está dando la replicación de capacitación 'en cascada' en las comunidades afro-descendientes de varias islas y el compromiso verbal de varios beneficiarios de postularse para cargos políticos. En el caso de la República Dominicana se pudo replicar los nuevos conocimientos aprendidos sobre gobernabilidad local a un público nacional mediante la difusión del video *Cercado Te Ve* a través de un Canal Nacional de TV. Y en el caso de Santa Tecla, una beneficiaria del Curso Virtual presentó un discurso sobre gobernabilidad democrática local en un encuentro municipal regional. El Foro sobre Gobiernos Locales Pluralistas (Septiembre de 2010) ayudó a impulsar el proyecto ley de los Consejos Municipales Pluralistas.

Las instituciones involucradas en la iniciativa contaron con las necesarias capacidades internas y externas para el diseño y elaboración de diagnósticos internos y externos. Además de los estudios elaborados por técnicos internos, apoyados por las respectivas Oficinas países de Desarrollo Humano de PNUD, se contó con apoyo de instituciones académicas externas tales como la Universidad Sinú (Cartagena), y de una consultora externa y la Fundación Montalvo (El Cercado), y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (Santa Tecla). Dado el alto nivel técnico del personal reclutado, la corta duración de la iniciativa, y el apoyo técnico brindado por el Nodo Regional, no fueron considerados necesarios ni prácticos la formación que doten de capacidades técnicas al personal del proyecto. Sin embargo, la encargada de proyecto de la Oficina de PNUD, República Dominicana asistió a un curso sobre gobernabilidad en el UNSSC, Torino. Además la Coordinadora del equipo técnico del proyecto en Santa Tecla participó en un

Diplomado de Gestión de Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana que se impartió por la oficina país de PNUD.

La iniciativa ha demostrado su capacidad de promover un proceso tecnológicamente sostenible y apropiado. En los tres municipios se recurrió a la modalidad presencial de capacitación - antes del Curso Virtual (caso de El Cercado) y después del Curso Virtual (casos de Cartagena y Santa Tecla). Durante el mismo Curso Virtual tanto en El Cercado como en Cartagena se decidió incorporar sesiones presenciales debido a los problemas de conexión a la Internet. Los cortes de energía y la baja velocidad de conexión hizo difícil tener acceso a los videos y bajar documentos de la biblioteca virtual. Por ende, fue necesario imprimir manuales y DVDs para superar tales dificultades. Mediante el Curso Virtual se distribuyeron materiales de capacitación en forma digital a los beneficiarios en los tres municipios pero debido a los factores arriba explicados, en El Cercado se distribuyeron manuales impresos del contenido del curso virtual. En momentos anteriores y posteriores, el Centro Juan Montalvo (República Dominicana) y la Universidad Sinú (Colombia) dotaron otros manuales de formación a los beneficiarios de otras capacitaciones relacionadas.

Por tratarse de una iniciativa tipo piloto y dado que se busca su continuidad hacia su consolidación, no hubo una estrategia de salida definida. Cabe mencionar que en los tres municipios las actividades del proyecto han 'levantados expectativas' entre actores sociales emergentes (afro-descendientes, jóvenes urbanos y ciudadanos de barrios pobres o 'comunidades'). A excepción del caso de Santa Tecla no hay una estrategia definida de cómo seguir consolidando el proceso de empoderamiento y motivación de participación actualmente en marcha entre estos nuevos actores.

No se evaluaron acciones de protección del medio ambiente por estar ausentes en el diseño del proyecto, aunque en El Cercado se registraron acciones de sensibilización ciudadana hacia la protección del medio ambiente debido a la tala de árboles que ocurrió en la plaza central del Municipio.

La Apropiación y el empoderamiento

El nivel de apropiación de los resultados alcanzados y de empoderamiento de los principales actores en PROLOGO ha evolucionado en diferente grado, no habiéndose observado aún un nivel de apropiación o empoderamiento totales en ningún caso pero si la creación de bases para lograrlo. Los beneficiarios directos en los tres municipios involucrados en el proyecto lograron capacitarse en gobernabilidad y democracia local, descentralización y conocimiento de sus derechos, empoderarse y comprometerse cada vez más profundamente para demandar informada y coherentemente la satisfacción de sus derechos ciudadanos y demandas de desarrollo incluyente, y adquirir una mayor y más efectiva conciencia de ciudadanía activa. Las diversas organizaciones de la sociedad civil lograron adquirir una mayor base de conocimientos y metodologías de incidencia y cabildeo para el empoderamiento de la ciudadanía en el ejercicio de sus derechos y demandas de políticas públicas y gobernabilidad más incluyentes.

Se ha constatado un fuerte impacto positivo de la iniciativa sobre el empoderamiento personal y colectivo de los beneficiarios. Casi todos los egresados entrevistados expresaron que su participación en el Curso Virtual les ha producido

un proceso de empoderamiento a nivel personal mediante la apropiación y compromiso de utilizar los nuevos conocimientos impartidos acerca de la Gobernabilidad Democrática Local. Muchos de los entrevistados hicieron hincapié en que varios conceptos – tales como ‘democracia’, ‘gobernabilidad’, ‘gobierno local’ y ‘inclusión social’ – han dejado de ser abstractos y ahora son entendidos en estrecha relación con su contexto local. Varios beneficiarios declararon que su participación en el Curso Virtual les había “cambiado su vida” y muchos están sirviendo como agentes de réplica de conocimientos nuevos en sus respectivas comunidades.

Muy relacionado con este proceso de empoderamiento y apropiación personal, se pudo constatar que la participación en el Curso Virtual y en las actividades relacionadas ha aumentado considerablemente el nivel de auto-estima de muchos de los beneficiarios, quienes ahora afirman que están entrando en un proceso de ‘ciudadanía activa’. Hubieron casos notables de beneficiarias/ lideresas en el caso de Cartagena que han expresado su determinación de postularse a cargos de concejales de sus municipios en las elecciones venideras y un caso en que estudiara leyes para actuar profesionalmente en la defensa y promoción de los derechos y aspiraciones de su comunidad de base. En el caso de El Cercado los grupos juveniles marcaron la diferencia y mostraron inusuales niveles de empoderamiento y motivación. Se identificó un fuerte impulso a la ciudadanía activa - en defensa colectiva de las tierras afro-descendientes (Cartagena), en proponer un plan de inversión municipal (El Cercado) y en exigir una mayor transparencia de las autoridades municipales (Santa Tecla).

El nivel de apropiación de las autoridades locales varía entre los tres municipios. En Santa Tecla las autoridades municipales han marcado una línea prometedora de apropiación y empoderamiento al abrirse a la planificación participativa. El proyecto ayuda a fortalecer los mecanismos ya existentes de participación ciudadana en la asignación de los recursos presupuestarios mediante planes operativos municipales más participativos e incluyentes. Asimismo, se constituyeron en agentes sensibles al influjo de una mayor y más efectiva incidencia de la sociedad civil organizada hacia el logro de mayores niveles de gobernabilidad democrática e inclusión social. En comparación el nivel de apropiación de las autoridades municipales de Cartagena y El Cercado fue más reducido.

El liderazgo técnico y compromiso personal del Director del Nodo Regional fue un factor principal en promover el empoderamiento y la apropiación de los actores involucrados en el proyecto. Su seguimiento cercano y pro-activo ayudó a la construcción de buenas alianzas entre la sociedad civil y los gobiernos locales. Mediante sus visitas en el terreno, cumplió un papel importante en la concientización, motivación y grado de compromiso adquiridos por los beneficiarios a nivel de municipios y de los ciudadanos empoderados por el proyecto. Además de los contactos virtuales suministrados por el proyecto, el Foro Regional fue muy importante como mecanismo para estrechar los lazos inter-institucionales entre los tres países. En el caso de las oficinas de país y de campo de PNUD se ha observado la utilización progresiva de los mecanismos de gestión por país del proyecto PROLOGO. La presencia continua de personal de proyecto en dos de ellas les ha dado un mayor nivel de apropiación y empoderamiento.

Temas Transversales: Género e Inclusión Social

Género

En la formulación del proyecto no se incorporó “intencionalmente” la perspectiva de género y tampoco se valoró los efectos potenciales de la acción sobre las relaciones de género. Todos los informantes claves entrevistados concluyen en que se planificó el proyecto sin una clara perspectiva de género que contribuya a incrementar su eficacia. El proyecto no se dirigió a atender las diferencias y desigualdades de poder existentes entre mujeres y hombres en las tres comunidades.

Para el diseño de PROLOGO no se contó con estudios previos que describan la situación de exclusión social de las mujeres en estos municipios. En el momento del diseño del proyecto, no se sabía exactamente en qué municipios y que países se iba a implementar. Esto dificultó un análisis detenido de las relaciones de género en las tres comunidades y a partir de ahí planificar claramente la inclusión del enfoque en la estrategia del proyecto. La planificación y ejecución de las actividades iban dirigidas tanto a hombres y mujeres indistintamente y no se planificó alcanzar y promover el empoderamiento de un número determinado de mujeres. Las actividades ejecutadas fueron realizadas sin tomar en cuenta la carga de trabajo de hombres y mujeres, disposición de tiempo, horarios, y nivel educativo. Tener en cuenta estos aspectos podría haber generado un mayor impacto de género del obtenido.

Se evidencia que en los tres municipios dónde se implementó PROLOGO se omitió realizar un análisis de las relaciones de género que se daban en el contexto específico dónde se iba a implementar el proyecto. De igual manera no se definieron los efectos positivos que se podían generar con el proyecto en la vida de las mujeres en sus familias y comunidades. No se tuvo en cuenta posibles efectos negativos del proyecto sobre las relaciones de género. Tal es el caso en Cartagena, dónde según la información recogida se dieron casos de problemas de relaciones familiares, resultado de la participación de mujeres en los espacios comunitarios. Este aspecto generó un grave conflicto familiar.

Si bien no se planificó explícitamente la incorporación del enfoque de género en PROLOGO, en su implementación se incluyó la perspectiva de género. Aunque no se haya realizado un análisis detallado de las necesidades de hombres y mujeres para la adecuada articulación del enfoque de género, en los tres diagnósticos de gobernabilidad local se identificó y colaboró con organizaciones de mujeres. De igual forma, tanto los materiales didácticos del curso virtual, la cartilla y los mismos videos muestran sensibilidad a temas de género. En Cartagena se dio prioridad para todas las actividades a la inclusión de mujeres y jóvenes como actores generalmente poco empoderados y visibilizados. En Santa Tecla se desarrollaron dos eventos, uno sobre derechos económicos de las mujeres que beneficio directamente a 300

mujeres y una actividad de reconocimiento de quince mujeres destacadas en el municipio.²

Se evidencia el impacto de género que el proyecto ha tenido en la vida de hombres y de mujeres de las tres comunidades. Se han desarrollado capacidades de participación en las mujeres, quienes tradicionalmente se encontraban limitadas a participar en los espacios públicos donde el hombre tenía un claro predominio. Se evidencia que la iniciativa ha tenido un impacto positivo en reducir la desigualdad de participación sobre todo a nivel comunitario. Según testimonian las mujeres, ahora se encuentran y “se sienten” en mejores condiciones de participar, resultado de la formación recibida y los nuevos conocimientos adquiridos. Se ha promovido la apertura de espacios comunitarios de participación y las mujeres han empezado a participar más activamente en las asambleas comunitarias. Tradicionalmente, este espacio era solo para los hombres y con el proyecto se ha contribuido a la apertura de este espacio a la participación de las mujeres. Esta participación es aún “pasiva” pero se han sentado las bases para promover en un segundo momento una participación más activa en la toma de decisiones y a futuro en que asuman un liderazgo en la junta directiva de sus comunidades. En Cartagena en particular se ha logrado motivar a las mujeres a asumir un rol protagónico en la vida política y varias mujeres actualmente se encuentran motivadas a candidatear en las próximas elecciones municipales.

Se ha contribuido en iniciar un proceso de cambio en los patrones tradicionales de ver a la mujer asociada solamente al rol reproductivo y doméstico. La participación de la mujer como un agente de cambio en igualdad de condiciones y oportunidades respecto al hombre ha contribuido notoriamente en este fin. El proyecto no solo ha fortalecido las capacidades de participación sino ha tenido un impacto positivo en el sentimiento de valía personal de las mujeres. Los testimonios recogidos reflejan el proceso de “redescubrimiento” personal que varias mujeres han experimentado resultados de las nuevas capacidades descubiertas, reconocimiento social, oportunidad de escuchar sus voces y sobre todo un trato igualitario.

Inclusión Social

En sus actividades PROLOGO puso un fuerte énfasis en promover la inclusión social de grupos marginados en la gobernabilidad local. Vemos la clara intencionalidad en las diferentes acciones realizadas como parte de la estrategia para alcanzar a grupos marginados y empoderarlos como agentes de transformación en sus comunidades. Articular el tema inclusión social en el proyecto ha contribuido notoriamente a incrementar la eficacia del proyecto. En general las personas de los grupos marginados han mostrado una alta motivación para participar, capacidades de organización y potencial de liderazgo emergente. Se planificó alcanzar con la iniciativa a grupos tradicionalmente marginados, que no tenían oportunidades de participación en los espacios locales y de ser escuchados por las autoridades del gobierno local.

² El PNUD tiene una herramienta de monitoreo de proyecto que se llama el Gender Marker, que ayuda a medir las acciones de género en la implementación de todos los proyectos. En los números de monitoreo de PROLOGO se le dio una calificación de 2, en una escala del 1-3, donde el 1 infiere baja actividad y el 3 es alta.

En el caso de Cartagena, se decidió trabajar con población afro descendiente, con el objetivo de fortalecer sus capacidades de participación, generar espacios de diálogo con las autoridades locales, fortalecer el tejido asociativo existente en las comunidades y promover nuevos líderes de base que asuman responsabilidades en la vida política de Cartagena. Las personas de grupos marginados, respondieron con un alto nivel de compromiso y motivación de logro como resultado de que a través de PROLOGO tuvieron un mayor protagonismo en la vida pública de su localidad, sus capacidades fueron ampliadas y pasaron a ser actores clave en la toma de decisiones del destino de sus familias y comunidades.

En el caso de El Cercado, se decidió intervenir con población de adolescentes y jóvenes de organizaciones religiosas que anteriormente al proyecto no habían tenido oportunidades de participar articuladamente en el desarrollo local. Según lo recogido en las entrevistas, las diferentes organizaciones trabajaban de manera particular en torno a temas religiosos. Los adolescentes y jóvenes carecían de espacios de participación y oportunidades de asumir un rol más transformador en su comunidad. Con PROLOGO se ha contribuido notablemente a la inclusión social de los adolescentes y jóvenes en la vida de El Cercado, pasando a asumir un rol más protagónico como agentes de cambio.

En el caso de Santa Tecla, no se evidencia que se haya trabajado con un colectivo de personas en situación de exclusión social en particular. Los beneficiarios del proyecto son la población en general del municipio a quienes se ha brindado márgenes mayores de oportunidades de participación y ejercicio de ciudadanía promoviendo una cultura de gobernabilidad en proceso de mayor maduración. Este nivel de mayor inclusión participativa deviene de anteriores intervenciones en el tema que han sido reforzadas por PROLOGO en el terreno y la clara disposición del gobierno local que privilegia una agenda de desarrollo humano desde lo local.

El alineamiento con las prioridades del Plan Director de Valencia

En su esfuerzo de mejorar la calidad de su ayuda, la Generalitat Valenciana viene implementando un modelo de gestión orientada por resultados, dónde la evaluación de las iniciativas que promueve es la base central para el aprendizaje y la mejora continua. En ese sentido, la presente evaluación conjunta PNUD/GV es una apuesta institucional para validar estrategias de intervención que fortalezcan la gobernabilidad local, con miras a su posterior réplica en otros contextos

Los resultados alcanzados por el proyecto PROLOGO se alinean claramente con los Principios rectores de Cooperación Valenciana, los que se orientan a la promoción del desarrollo humano sostenible, participación e inclusión social con equidad de género, desarrollo institucional, descentralización e Impacto en la ciudadanía. Cabe destacar, que uno de los principios centrales que señala en el Plan Director, es “la defensa y promoción de los colectivos más desfavorecidos o de los que sufren discriminaciones”. En ese sentido, los resultados alcanzados por PROLOGO guardan estrecha coherencia con este principio, dado que a través de la iniciativa se ha logrado el empoderamiento de grupos tradicionalmente marginados.

Las prioridades horizontales de la Cooperación Valenciana son líneas estratégicas que deben concurrir en todas las actuaciones y que corresponden a la agenda internacional en materia de cooperación. En ese sentido PROLOGO se articula con la prioridad expresada en el Plan Director de Cooperación para 2008-2011 “La protección y el respeto a los derechos humanos, el fortalecimiento de las estructuras democráticas y el apoyo a las instituciones, la gobernabilidad, la gestión descentralizada, el fortalecimiento del tejido social y la participación ciudadana”. El proyecto se alinea también con una de las prioridades sectoriales de la Generalitat Valenciana, que es “El fortalecimiento de las Administraciones descentralizadas y la promoción de la sociedad civil, potenciando su tejido asociativo”. Finalmente, es importante citar que Colombia, República Dominicana y El Salvador, son países prioritarios para la Cooperación Valenciana, en ese sentido la iniciativa está también articulada a las prioridades geográficas del donante.

Capítulo 6: Conclusiones

Se han sentado las bases de un modelo o paradigma PROLOGO de intervención en base al funcionamiento simultáneo de sus tres componentes debidamente cohesionados y articulados en la implementación en los tres municipios. El espacio más frecuentemente utilizado en la actuación colectiva de beneficiarios y gobiernos locales aunando esfuerzos asociativos (*partnership*) fueron los tres Centros Locales PROLOGO. Les siguió el sistema de capacitación a través del Curso Virtual y presencial. La articulación y coherencia entre los tres componentes PROLOGO fue la mayor contribución brindada por el Nodo Regional, multiplicando esfuerzos y resultados al brindar metodologías de trabajo y herramientas de conocimiento. Los espacios de diálogo y concertación abiertos por el Nodo Regional entre autoridades y ciudadanos de distintos municipios fue catalizador de aprendizajes y de esfuerzos de difusión y comunicación. La construcción progresiva de la plataforma en red regional con interacción permanente de sus componentes fue habilitante al crear sinergias para el ejercicio de ciudadanía activa.

El diseño del proyecto

Las áreas de acción del proyecto identificadas en los tres Municipios y la planificación de acciones entorno a ellas fueron adecuadas. Asimismo fue evidente que ha existido una coherencia entre los objetivos del proyecto y los resultados esperados. El Marco de Resultados, el registro del control de riesgos y los indicadores de seguimiento y evaluación consignados facilitaron el desempeño de gestión y apuntalaron el logro de los resultados alcanzados.

Sin embargo el proyecto careció en su diseño del componente de género desde su inicio. El Proyecto careció en su diseño de un número cuantificable de beneficiarios directos e indirectos. El traspaso institucional del proyecto de gobernabilidad local dentro de PNUD al Centro Regional de Panamá generó la reformulación de documento base (Prodoc) en términos particularmente de arreglos institucionales pero fue un documento que resulto parcialmente completo en su diseño.

La implementación del proyecto

El liderazgo del Asesor Regional del proyecto determinó un curso exitoso en las acciones del proyecto. El trabajo comprometido y dedicado de los promotores de PROLOGO se traduce en un reconocimiento generalizado de todos los beneficiarios e instituciones contrapartes con la labor del proyecto. La gran flexibilidad y receptividad que tuvo el proyecto permanentemente le han permitido adecuarse a diferentes realidades y ejecutar actividades programadas y más allá de las planificadas. A pesar de falta de diseño de componente de género e indicadores cuantificables de beneficiarios directos e indirectos, se hicieron notables esfuerzos para por un lado promover la activa participación de mujeres en distintas actividades y asegurar que sean beneficiadas, y por el otro de recopilar y monitorear indicadores cuantificables de los beneficiarios (ver Anexo 9). Sin embargo factores de inestabilidad política por cambio de administraciones en un país afectaron la gerencia del proyecto en una oficina país, retrasando el logro de resultados en un área de proyecto. La falta de acceso a TICs en áreas rurales retraso logro del resultado de capacitación de la Escuela Virtual.

La Pertinencia y Coherencia del proyecto

El proyecto ha respondido a las prioridades de desarrollo humano tanto de la región, de los países como de los municipios. Los tres componentes del proyecto se articularon y fueron coherentes y se reforzaron mutuamente. El valor agregado del Nodo Regional fue considerable mediante su seguimiento cercano a la implementación en los tres municipios. El Foro Regional cumplió un rol importante en la articulación de las actividades en los tres países. Se han sentado las bases de un modelo o paradigma PROLOGO de intervención en base al funcionamiento simultáneo de sus tres componentes debidamente cohesionados y articulados en la implementación en los tres municipios. El espacio más frecuentemente utilizado en la actuación colectiva de beneficiarios y gobiernos locales aunando esfuerzos asociativos (partnership) fueron los tres Centros Locales PROLOGO. Les siguió el sistema de capacitación a través del Curso Virtual y presencial. La articulación y coherencia entre los tres componentes PROLOGO fue la mayor contribución brindada por el Nodo Regional, multiplicando esfuerzos y resultados al brindar metodologías de trabajo y herramientas de conocimiento. Los espacios de diálogo y concertación abiertos por el Nodo Regional entre autoridades y ciudadanos de distintos municipios fue catalizador de aprendizajes y de esfuerzos de difusión y comunicación. La construcción progresiva de la plataforma en red regional con interacción permanente de sus componentes fue habilitante al crear sinergias para el ejercicio de ciudadanía activa.

La Eficacia del proyecto

En sus respectivos áreas de operación PROLOGO ha alcanzado en forma aceptable los dos 'outcomes' (objetivos) delineados en el documento 'Revisión Sustantiva' – o sea, promover la participación incluyente y el fortalecimiento de instituciones receptivas al nivel local. Aún cuando PROLOGO no contó con una estrategia explícita, el implícito enfoque de 'dos vías' – el empoderamiento de la sociedad civil y fortalecimiento institucional de la municipalidad – probó ser muy atinado para alcanzar los objetivos esperados. Se constata un alto nivel de éxito en el alcance del primero de los objetivos, en gran parte merced a la gestión flexible y creativa del proyecto, lo cual permitió emprender acciones 'hechas a medida' para los diferentes contextos locales. Por otro lado el relativamente menor nivel de éxito del segundo objetivo se debía en gran parte a las diferencias en el nivel de voluntad política y sensibilización de las respectivas autoridades locales.

La iniciativa logró producir los tres resultados previstos en casi su totalidad - Centros locales equipados y funcionando en dos de los tres municipios y en el tercero en proceso de alcanzarlos, un Nodo Regional organizado y funcionando, y un sistema de capacitación de beneficiarios también organizado y funcionando. La estrategia de capacitación fue acorde con los resultados esperados y la flexibilidad en su implementación permitió fortalecer el Curso Virtual con módulos presenciales. La estrategia de dotar la sociedad civil emergente con un espacio público propio donde reunirse en la forma de los 'Centros PROLOGO' fue muy acorde con el objetivo de empoderamiento ciudadano.

Por tratarse de un proyecto operando en tres contextos muy diferentes, los factores que han influido en el logro o no de los resultados varían según el contexto. En el caso de Santa Tecla, los factores internos y externos fueron muy favorables. En el caso de Cartagena y El Cercado, los factores internos fueron muy favorables, destacándose el alto nivel de motivación y compromiso de los beneficiarios. Por otro lado, los factores externos fueron menos favorables, destacándose la falta de involucramiento de los concejales municipales.

Aunque la iniciativa no contaba con resultados previstos a nivel de ‘efectos de más larga duración’, se constató la generación de semejantes impactos en los tres municipios. En Cartagena, el proyecto ha fortalecido considerablemente la conciencia individual y colectiva y el surgimiento de liderazgos de la comunidad afro-descendiente que ya está teniendo impacto a nivel de efectos. En El Cercado se ha fortalecido considerablemente el liderazgo emergente de jóvenes de la comunidad, quienes están altamente motivados en continuar desarrollando una conciencia crítica y propositiva frente a los problemas que afectan a su comunidad. En Santa Tecla, gracias al muy favorable contexto político local, la iniciativa tuvo un fuerte impacto catalizador, lo cual contribuirá a nivel de efectos en el futuro. Además, hay evidencia de que varias actividades del Proyecto han sentado la base para una futura contribución al diseño de nuevas políticas y programas públicos nacionales en el área de la gobernabilidad local y a la inclusión social, tales como la consulta previa y defensa y titulación colectiva de tierras afro (Colombia) y la introducción de gobiernos locales pluralistas y la reforma de la ley financiera municipal (El Salvador).

La Eficiencia del proyecto

El presupuesto inicialmente establecido ha sido respetado pero hubo un desfase que extendió el proyecto en más de un año en los tiempos previstos. Sin embargo, gracias al intenso nivel de actividades realizado durante 2010 se logró alcanzar los resultados esperados sin necesidad de un aumento del presupuesto y con una extensión del cronograma de solo tres meses. Entre las actividades principales solo quedan pendientes obras de reparación del Centro Comunal El Cercado (CCC).

La relación costo-beneficio del proyecto en su totalidad parece aceptable. Por más que el número de beneficiarios del Curso Virtual - previsto en 55 - se redujo a 45, esta capacitación tuvo un gran efecto multiplicador en los tres municipios, tanto en forma del efecto ‘cascada’ producido por el accionar de los beneficiarios en sus propias comunidades de origen como en la realización de cursos de capacitación posteriores en cada uno de los municipios. Los tres componentes del proyecto contaban con un alto nivel de calidad de recursos humanos en los tres municipios pero la ausencia de personal permanente de proyecto en el terreno fue percibida como una necesidad a superar en el seguimiento de las actividades en El Cercado.

La Sostenibilidad del proyecto

A pesar de ser un proyecto con una muy corta duración efectiva de solo quince meses, se han sentado bases importantes para el proceso de institucionalización de las acciones que se han implementado. Esto contribuirá a garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados con la iniciativa una vez

retirada la ayuda externa. Dos de los Centros establecidos ya se han institucionalizado. El Centro PROLOGO de Santa Tecla ya cuenta con su presupuesto financiado por la Municipalidad y en Cartagena, el compromiso financiero de las autoridades municipales hasta US\$50.000 mantendrá la operación del Centro Casa Aikú durante 2011. En el caso del Centro Comunal El Cercado (CCC), existe un Memorandum de Entendimiento de parte de las autoridades locales de asumir la responsabilidad de su operación una vez concluidas las obras pendientes de reparación. Cabe resaltar, el dinamismo actual de los Centros PROLOGO, que se han convertido en espacios de encuentro y participación ciudadana, lo que tiene efectos positivos en el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil. Esto podría ser un factor importante para la sostenibilidad de los cambios generados con el proyecto.

La acción formativa está siendo replicada con el fin de ampliar su alcance. En los tres municipios se están desarrollando diversas iniciativas de capacitación. En Santa Tecla se está desarrollando un curso de capacitación de liderazgo local para los nuevos delegados del CCDL y se está gestando la creación de un Centro de Formación Municipal. En el caso de Cartagena, la Casa Aikú continúa desarrollando formando líderes políticos en temas de gobernabilidad local a través de un Diplomado en Liderazgo y Gobernabilidad y, en El Cercado, la organización de jóvenes tiene previsto continuar trabajando y haciendo réplicas de lo aprendido en comunicación al desarrollo a otros jóvenes.

La Apropiación y el Empoderamiento del proyecto

A través de las entrevistas realizadas se ha constatado un fuerte impacto positivo de la iniciativa sobre el empoderamiento de beneficiarios y su apropiación de los conocimientos adquiridos. La participación en el Curso Virtual y en las actividades relacionadas ha aumentado considerablemente el nivel de auto-estima de muchos de ellos, quienes afirman que están entrando en un proceso de 'ciudadanía activa'. Se identificó un fuerte impulso en defensa colectiva de las tierras afrodescendientes (Cartagena), en proponer un plan de inversión municipal (El Cercado) y en exigir una mayor transparencia de las autoridades municipales (Santa Tecla).

El nivel de apropiación de las autoridades locales varía considerablemente entre los tres municipios. En Santa Tecla se lograron sensibilizarse y fortalecerse institucionalmente, avanzar a mayores niveles de transparencia y gobernabilidad democrática a nivel local, generar políticas públicas incluyentes y aprobar presupuestos y planes operativos municipales más participativos e incluyentes. En comparación el nivel de apropiación de las autoridades municipales de Cartagena y El Cercado fue más reducido. El liderazgo técnico y compromiso personal del Director del Nodo Regional fue un factor principal en promover el empoderamiento y la apropiación de los actores involucrados en el proyecto.

El tema de Género en el proyecto

En la formulación del PROLOGO no se incorporó "intencionalmente" la perspectiva de género. Para el diseño del proyecto no se contó con estudios previos que describan la situación de exclusión social de las mujeres en estos municipios.

Sin embargo, en su implementación se incluyó la perspectiva de género y se evidenció el impacto de género que el proyecto ha tenido en la vida de hombres y mujeres de las tres comunidades. El proyecto no solo ha fortalecido las capacidades de participación femenina sino ha tenido un impacto positivo en el sentimiento de valía personal de las mujeres.

La Inclusión Social en el proyecto

La inclusión social o participación incluyente ha sido el componente que más atención preferente ha recibido en el diseño, implementación y logro de resultados del proyecto. La estrategia de implementación ha tenido particular cuidado de trabajar en el empoderamiento de los grupos excluidos y más pobres de las comunidades atendidas en los tres municipios: Población afro descendiente, mujeres, jóvenes y grupos sociales más desfavorecidos.

.....

En conclusión el Proyecto PROLOGO ha empoderado nuevos protagonistas ciudadanos comprometidos con el desarrollo humano a nivel local para participación política activa y compromisos de seguir capacitándose aún más para asumir roles políticos de mayor envergadura en el futuro. Esta evaluación comprueba la validez de las dos principales hipótesis de cambio que sustentan el Proyecto PROLOGO, a continuación:

- El enfoque de ‘doble vía’ seguida por PROLOGO, de fortalecer la capacidad estratégica municipal y la organización de grupos excluidos y vulnerables a la vez de promover el partenariado entre las autoridades municipales y las organizaciones de la sociedad civil es una estrategia efectiva de promover la gobernabilidad local y la inclusión social.
- La política seguida por PROLOGO de identificar y respaldar a líderes potenciales ‘campeones’ en la esfera municipal y en la sociedad civil es un factor crucial en asegurar la necesaria voluntad política, cambio institucional y empoderamiento tanto para promover la transparencia y rendición de cuentas del gobierno local como para asegurar la organización y participación de grupos marginalizados.

Capítulo 7: Recomendaciones

Recomendación principal

Esta iniciativa de tipo piloto ha tenido un muy corto tiempo de maduración. Le falta consolidación y aun subsisten complejidades y retos para superar. Se ha generado una gran expectativa con PROLOGO entre los beneficiarios. Sus capacidades se han visto ampliadas y su liderazgo fortalecido. Es necesario disponer de un tiempo más, tal vez un año adicional de trabajo, para realizar varias tareas prioritarias como fortalecer capacidades de los gobiernos locales, consolidar el proceso de empoderamiento, participación social y diálogo con las autoridades de los tres colectivos beneficiarios, sistematizar los aprendizajes, producir manuales de capacitación, y asegurar la capacitación en una masa crítica de capacitadores, aspectos que serán esenciales de considerar a la hora de afianzar la sostenibilidad de la estrategia PROLOGO mediante la ampliación o replicación del proyecto en otros municipios y realidades que lo requieran. Por eso, se recomienda considerar compromisos de apoyo financiero y técnico en una fase puente del proyecto que se extienda al menos doce meses y permita la sistematización de sus resultados y lecciones aprendidas que consoliden un paradigma de sostenibilidad de posibles ampliaciones y replicaciones futuras.

Las siguientes cuatro recomendaciones más puntuales se refieren a áreas mencionados en los Términos de Referencia. En cada caso las recomendaciones están basadas en las evidencias y vinculadas a los hallazgos en torno a las preguntas clave abordadas en esta evaluación.

Recomendaciones para la expansión y sostenibilidad de PROLOGO

Recomendamos las siguientes nueve medidas para aumentar el rendimiento y asegurar la viabilidad y sostenibilidad de PROLOGO y de los resultados obtenidos con miras a orientar la preparación de una posible nueva fase de PROLOGO a mediano plazo.

- i) Asegurar la presencia permanente de oficiales de proyecto en cada municipio donde funciona el proyecto
- ii) Fortalecer capacidades en temas de gobernabilidad de los egresados del programa de capacitación, a fin de que se conviertan en un equipo de ‘catalizadores’ y ‘correa de transmisión’ para replicar y difundir nuevos conocimientos acerca de la gobernabilidad local a otros municipios en los países respectivos.
- iii) Replicar la ‘buena práctica’ promovida por PROLOGO en el área de gobernabilidad democrática local en los respectivos países de los municipios participantes mediante visitas *in situ* de autoridades locales y miembros de la sociedad civil de otros municipios, utilizando como lugar de encuentro los respectivos Centros PROLOGO.
- iv) Promover un Pacto Social entre autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil para asegurar la provisión de partidas presupuestarias en actividades futuras de PROLOGO en los municipios participantes (fondo de semilla para atraer costos compartidos de la cooperación internacional)

- v) Incorporar una Estrategia de Comunicación Juvenil, tomando como modelo la experiencia de El Cercado para involucrar a la juventud de otros municipios en la promoción de la gobernabilidad democrática local.
- vi) Abrir un nuevo canal de comunicación escolar que permite difundir los nuevos conocimientos acerca de la gobernabilidad democrática local a través del sistema escolar (primario y secundario).
- vii) Fortalecer el valor de futuros diagnósticos de gobernabilidad local al dotarlos con un mayor análisis del contexto económico, político y social local.
- viii) Estrechar coordinación con el Proyecto Regional de PNUD Transparencia y Rendición de Cuentas para los Gobiernos Locales (TRAALOG) en la prestación de una mayor atención a la transparencia y rendición de cuentas financieras en el fortalecimiento institucional municipal.
- ix) Asegurar el diseño de una estrategia de salida.

Recomendaciones para la réplica de la experiencia a otros países de la región

Teniendo en cuenta los diferentes contextos y realidades en que se ha llevado a cabo el Proyecto de tipo piloto, se ofrece seis recomendaciones a tener en cuenta para una futura replicabilidad del proyecto:

- i. Priorizar el trabajo con grupos altamente marginados, dado el objetivo de PROLOGO de promover la inclusión social, y sabiendo la gran motivación de este tipo de colectivos cuando se apoya su participación y se generan mecanismos y espacios de participación local.
- ii. A fin de poder establecer el grupo beneficiario de la iniciativa y la estrategia de trabajo para promover su inclusión social y empoderamiento es necesario previamente identificar claramente los grupos marginados existentes en el territorio, - sus características, necesidades e intereses, incluyendo un análisis de género.
- iii. Tener muy en cuenta la disposición real de las autoridades locales para promover la participación activa de la sociedad civil, especialmente de los grupos marginados a los cuáles se dirige PROLOGO.
- iv. Tener muy en cuenta que haya en el territorio municipal un nivel básico de tejido asociativo (ONGs, organizaciones de base, etc.)
- v. Articular con estrategias nacionales, provinciales o regionales para la inclusión social. Dado que existen programas que apuntan a este objetivo, esto podría contribuir a las sostenibilidad de la iniciativa e incluso su institucionalización por parte del gobierno
- vi. Planificar a más largo plazo las intervenciones de réplica, dado que el tiempo de duración del proyecto de tipo piloto fue muy reducido para los efectos de la estrategia que plantea PROLOGO.

Es difícil identificar *a priori* en cuáles municipios de otros países se podría intervenir con la estrategia PROLOGO. Sin embargo, habría que considerar:

- Municipios de los países invitados que participaron con mucho interés en el Foro de Panamá como potenciales candidatos - Costa Rica, Ecuador, México y Panamá

- Municipios en los países latinoamericanos prioritarios del Plan Director de la Generalitat de Valencia - Ecuador, Perú, Colombia, Bolivia, El Salvador, Guatemala Honduras, Nicaragua, República Dominicana y Haití

Se recomienda articular una red de promoción para los actores clave que han participado en la fase piloto en procura de afianzar las bases de sostenibilidad durante una posible fase de extensión de PROLOGO, a continuación:

- a. Centro Regional y oficinas país de PNUD - sistematizando logros y lecciones aprendidas,
- b. la cooperación internacional - reservando fondos para apoyar continuaciones/replicas de PROLOGO,
- c. las autoridades municipales - asignando fondos de contrapartida y promoviendo iniciativas de mayor participación social e inclusión, además de la puesta en marcha una mayor transparencia y rendición de cuentas en su propia gestión
- d. las ONGs - promoviendo activismo e incidencia en políticas públicas de inclusión social
- e. las comunidades beneficiarias - ejercitando más iniciativas prácticas de gobernabilidad democrática y mayor empoderamiento.

Además, en caso de replicar la experiencia de PROLOGO en otros horizontes, se recomienda intercalarlo con otras fuentes de experticia tal como la experiencia de la Generalitat Valenciana de promover la gobernabilidad democrático local en su propio territorio.

Recomendaciones de Género

Recomendamos las siguientes once medidas para mejorar el impacto del proyecto sobre las relaciones de género:

- i. Fortalecer la inclusión del enfoque de género en las intervenciones que se están realizando de acuerdo a los lineamientos del PNUD en estos temas.
- ii. Dado que los procesos de cambio en las relaciones de género, son procesos a largo plazo, es importante consolidar los cambios positivos que se han generado resultado de la iniciativa, especialmente en la vida de las mujeres afro-cartageneras. En ese sentido, será importante que se incorpore en las intervenciones estrategias para hacer sostenibles los cambios generados en reducir las desigualdades de género existentes en la zona dónde se interviene.
- iii. Promover el fortalecimiento de capacidades del personal técnico de las oficinas país en temas de género, especialmente cómo articularlo en las intervenciones que se realizan.
- iv. Para la contratación de personal en el terreno para la implementación de las intervenciones, tener en cuenta el enfoque de género y el modelo que se está promoviendo.
- v. Incluir como insumo el diseño del proyecto, la elaboración de un diagnóstico previo que incluya el análisis de las relaciones de género: dinámicas existentes, patrones de conducta, roles asumidos y relaciones de poder

- existentes en el territorio. Con esta información se podrá plantear realísticamente la manera como se va a incorporar el enfoque de género.
- vi. Definir durante el diseño del proyecto la estrategia de cómo se va a transversalizar el enfoque de género, tomando en cuenta las necesidades tanto de hombres como de mujeres.
 - vii. Definir claramente el impacto de género que el proyecto quiere generar en la vida de los hombres y mujeres de las comunidades beneficiadas..
 - viii. Incluir en los proyectos indicadores de género que permitan medir los cambios generados en las relaciones de género como resultado del proyecto.
 - ix. Elaborar una línea de base que permita conocer con mayor certeza el estado inicial de las relaciones de género en las comunidades beneficiadas, hacer seguimiento de los progresos y finalizado el proyecto, determinar la contribución y atribución del proyecto en este propósito de a reducir las desigualdades de género.
 - x. Planificar una estrategia para enfrentar riesgos, obstáculos y/o limitaciones que se pueden presentar al trabajar las relaciones de género en el territorio.
 - xi. Promover con los diferentes actores con quienes se trabaja (gobierno local, organizaciones de base, entidades, universidades) la incorporación del enfoque de género en sus propias organizaciones.

Recomendación acerca de una línea de complementariedad y coordinación entre PROLOGO y la Iniciativa ART

Articulating Territorial and Thematic Networks for Human Development (ART) es una iniciativa de la cooperación internacional que comenzó en 2004. ART promueve un nuevo tipo de multilateralismo en el cual el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) trabaja con los gobiernos, favoreciendo la participación activa de las comunidades locales y de los actores sociales de todos los países. ART ha hecho propios los Objetivos del de Desarrollo para el Milenio (ODM) y busca articular las contribuciones y la participación de la cooperación internacional, así como los aportes de la cooperación sur-sur, con el acompañamiento técnico unificado de las diferentes agencias del SNU. ART sostiene los "Programas-marco" nacionales de cooperación para la Gobernabilidad y el Desarrollo Local, conocidos como ART GOLD. Son definidos como Programas-marco, porque crean un contexto institucional organizado de modo que los diversos actores nacionales e internacionales puedan contribuir al desarrollo humano del país en forma coordinada y complementaria. Actualmente ART trabaja en 18 países, respaldado por la participación de más de 600 actores de la cooperación descentralizada y de ocho donantes bilaterales.

ART trabaja en los tres países donde se implementó PROLOGO. Desde su inicio en 2007 el Programa ART-REDES Colombia contribuye a la construcción social de la paz, el desarrollo humano sostenible, la gobernabilidad democrática, el cumplimiento de los ODM y la reconciliación. Lo hace a través del respaldo y fortalecimiento de iniciativas de la sociedad civil y del Estado, en los ámbitos nacional y territorial, promoviendo procesos políticos, económicos y sociales incluyentes. La metodología de planeación participativa entre actores es promovida por ART y se fusiona a la estrategia nacional del Programa Reconciliación y Desarrollo (REDES).

Desde su inicio en 2008 el Programa ART República Dominicana (ART-RD) está alineado con las estrategias promovidas por el gobierno nacional para el desarrollo local, la reducción de la pobreza y el cumplimiento de los ODM, así como con la aplicación de la Ley Nacional para el Ordenamiento Territorial y la Descentralización. Representa para el Gobierno y el PNUD una herramienta para orientar de modo articulado las iniciativas emprendidas por la cooperación internacional hacia las estrategias de desarrollo territorial y de fortalecimiento de las comunidades locales. En el nivel territorial inicia sus actividades en la línea fronteriza con Haití y continuará expandiéndose hasta llegar a todas las provincias del país. Apoya la creación de los Consejos Provinciales de Desarrollo, que se realizarán en todas las provincias y municipios del país y apoya a la puesta en marcha de la Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL). En los 40 municipios (770.000 habitantes) donde ya funciona, ART RD acompaña los procesos de desarrollo local acordados por los grupos locales de interés y abiertos a la participación de diferentes donantes y actores de la cooperación descentralizada.

En El Salvador, el desarrollo territorial y la descentralización son apuestas estratégicas del actual gobierno, que ya cuenta con una Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización (SSDT) dentro de la Secretaría de Asuntos Estratégicos (SAE) de la Presidencia. En este contexto, el Programa ART, que comenzó recién en octubre de 2010, tiene como objetivo poner a disposición del país y de la cooperación internacional un marco de referencia programático y de gestión capaz de fortalecer la articulación entre los niveles territorial, nacional e internacional del desarrollo y la complementariedad entre los varios actores del desarrollo en apoyo a la estrategia nacional de descentralización y el cumplimiento de los ODM. Concretamente ART busca apoyar al Gobierno en la definición y consolidación de estrategias incluyentes para impulsar el desarrollo territorial y la descentralización mediante una Estrategia Nacional para el Desarrollo Local (ENDL).

La estrategia PROLOGO se complementa claramente con los objetivos generales del programa ART-GOLD, arriba esbozados. Hasta se puede decir que esta estrategia - de buscar un acercamiento entre autoridades locales y la sociedad civil en pro de la gobernabilidad democrático local y la inclusión social - ofrece una ideal 'plantilla' de 'buena práctica' para asegurar que las muchas actividades de ART a nivel territorial consiguen alcanzar los logros esperados. Por ende, se recomienda, en primera instancia, un mayor nivel de acercamiento entre las dos iniciativas mediante la sistematización de la experiencia PROLOGO en forma de un 'Manual de Buenas Prácticas para Mejorar la Gobernabilidad Democrática Local', como herramienta de orientación para el uso de los actores involucrados en las actividades de ART-GOLD en los varios países latinoamericanos donde opera ese programa. Tal documento sería generado a nivel del Nodo Regional del proyecto.

Capítulo 8: Lecciones aprendidas

A continuación presentamos cuatro lecciones aprendidas, basadas en los conocimientos obtenidos en el transcurso de la evaluación. Se espera que éstas puedan servir como referencia para la aplicación y/o réplica de PROLOGO en otros municipios y para su consideración en futuras intervenciones del PNUD en el área de gobernabilidad local.

Primero, la experiencia de 'PROLOGO' demuestra la validez de la nueva estrategia de 'doble vía' de promover la Gobernabilidad Democrática Local (GDL) basándose en dos rieles - el empoderamiento de la sociedad civil y la promoción de un gobierno local receptivo. Esta nueva estrategia surge como una reacción comprensible frente al fracaso de muchos intentos previos que buscaban promover la gobernabilidad exclusivamente a través de las estructuras formales de gobierno local - pero dejando de lado la sociedad civil en general y los grupos excluidos en particular. Por eso, las actividades del proyecto han colocado y demostrado que un fuerte énfasis en el empoderamiento y fortalecimiento de la sociedad civil local es crítico. De todos modos, la diferenciación en el relativo nivel de éxito en el avance en los tres municipios seleccionados en cuanto a la GDL comprueba la vigencia de la hipótesis de 'doble vía'. Concretamente, un débil avance hacia la institucionalización municipal en las áreas de la transparencia y la rendición de cuentas puede obstaculizar considerablemente el alcance de los objetivos buscados, **aún cuando haya sido fuerte el avance en el nivel de empoderamiento de grupos marginales**. Por eso mismo, el involucramiento y compromiso de los representantes políticos municipales, sobre todo los concejales, es un factor crucial para asegurar la articulación entre autoridades locales y ciudadanos en pro de mejoras en las prácticas de la GDL.

Segundo, la experiencia de PROLOGO demuestra que los genuinos esfuerzos de promoción de la Gobernabilidad Democrática Local (GDL) entre autoridades locales y la sociedad civil (validando la estrategia de 'doble vía') pueden sentar las bases para abrir el camino a reformas estructurales más profundas y duraderas que facilitarán el pleno ejercicio de la democracia local pluralista y participativa (p.j. la reforma de la ley electoral y la ley financiera municipal en El Salvador). En términos más generales, el enfoque representado por PROLOGO, con su fuerte énfasis en la educación sobre la gobernabilidad, **es un excelente remedio para erradicar la vieja cultura política de clientelismo y nepotismo en América Latina** y dar espacio para el surgimiento de una sana cultura política programática a nivel local.

Tercero, como todo proyecto de fortalecimiento de la gobernabilidad - incorpore o no desde su planificación inicial el tema de género - PROLOGO tiene un fuerte impacto en las relaciones de género entre hombres y mujeres de la población beneficiaria dónde se interviene. De hecho, se constata que el proyecto ha generado casos particulares de empoderamiento de mujeres líderes que anteriormente estaban relegadas y que a partir del proyecto han visto sus capacidades ampliadas. Por eso **es importante siempre planificar previamente el impacto de género que se quiere promover** a fin de visibilizar con claridad cómo reducir los efectos negativos y como potenciar los efectos positivos en la reducción de las desigualdades existentes. Esto implica tener claramente definida la

estrategia desde inicio y hacerla operativa en las actividades concretas que apunten a este objetivo.

Cuarto, en el ámbito del gerenciamiento de proyectos de asistencia técnica internacional, la experiencia de PROLOGO constata que una relativa libertad de acción otorgada a la dirección de proyecto puede traducirse en **una muy positiva flexibilidad en la implementación de las actividades contempladas**. Esto permite un comportamiento muy pro-activo y ágil en respuesta a los varios problemas y obstáculos que suelen surgir en la fase de implementación (p.j. la forma como se enfrentó el problema del acceso de los beneficiarios al Internet).

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1 ☐ Términos de Referencia de la evaluación
- Anexo 2 Lista de individuos y grupos entrevistados o consultados
- Anexo 3 Lista de lugares visitados
- Anexo 4 Lista de documentos de referencia
- Anexo 5 Matriz de Evaluación
- Anexo 6 Guías de Preguntas
- Anexo 7 Marco de resultados de proyecto
- Anexo 8 ☐ Tablas de resumen de los hallazgos
- Anexo 9 Beneficiarios directos e indirectos del Proyecto
- Anexo 10 Biografías breves de los evaluadores y justificación de la composición del equipo
- Anexo 11 Código de conducta firmado por los evaluadores

Anexo 1: Términos de Referencia de la evaluación



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Área de Práctica: Gobernabilidad Democrática	
---	---

Información de la contratación:

Titulo: Evaluación Externa del Proyecto PROLOGO (Propuestas Locales de Gobernabilidad)
Supervisor: Asesor de Políticas de Gobernabilidad y Descentralización, PNUD RSC-LAC
Tipo de Contrato: SSA
Fecha de inicio: Enero 2011
Duración: 3-4 meses
Lugar de Trabajo: Panamá, Colombia, El Salvador y República Dominicana

I. Antecedentes

El proyecto PROLOGO - Propuestas Locales de Gobernabilidad, es un proyecto regional del Área de Práctica de Gobernabilidad Democrática financiada por la Generalitat Valenciana, que está siendo implementado por tres Oficinas de País del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el apoyo del Centro Regional del PNUD para América Latina y El Caribe. PROLOGO es una iniciativa que promueve temas de gobernabilidad local en el contexto del desarrollo humano. El Proyecto inició en Septiembre de 2008 y tiene fecha de cierre prevista para el 31 Diciembre de 2010.

Ésta es una iniciativa piloto que fue implementada en tres municipios: Cartagena-Colombia, El Cercado-República Dominicana y Santa Tecla-El Salvador. La iniciativa fue concebida para promover el fortalecimiento de la articulación entre autoridades locales y ciudadanos. PROLOGO promueve la generación de espacios de encuentro, interacción y dialogo entre gobernantes y gobernados. Es decir, entre la comunidad afro-cartagenera y la Alcaldía de Cartagena en el caso de Colombia; apoyando en el fortalecimiento de políticas democráticas y transparentes en el caso de El Cercado-República Dominicana; y promoviendo la participación de la sociedad civil y la ciudadanía en la planificación en el caso de Santa Tecla-El Salvador. La estrategia por tanto está diseñada para lograr el efecto de Promover una Participación Incluyente, establecido en el Programa Regional para América Latina y el Caribe, siendo una de las prioridades corporativas del centro. En cada uno de los tres municipios PROLOGO ha trabajado con sus particularidades. En Cartagena está orientado a fomentar políticas públicas para la integración económica y la participación política de las comunidades afrocolombianas. En Santa Tecla, PROLOGO tiene un énfasis temático en la facilitación y promoción de la participación ciudadana en la planificación estratégica. En El Cercado está enfocado en promover la participación ciudadana, particularmente de los jóvenes.

El Proyecto PROLOGO articula tres componentes:

1. Centros Locales PROLOGO no solo como un espacio físico de encuentro entre autoridades y actores locales para el dialogo y la concertación de acciones, sino también

como espacios para fomentar el análisis de las condiciones de gobernabilidad local, el intercambio y difusión de información y buenas prácticas, y la identificación de áreas de políticas públicas estratégicas.

2. Nodo Regional, como una plataforma que proporciona a los Centros Locales herramientas de conocimiento y metodologías sobre la buena gobernabilidad local. También el Nodo Regional presta asistencia técnica y promueve la cooperación entre los centros locales, y ofrece a los actores locales oportunidades de capacitación de liderazgo en temas de gobernabilidad local. El Nodo Regional pretende promover la consolidación de una RED PROLOGO regional a través de alianzas entre el Centro Regional del PNUD, las Oficinas de País del PNUD, y otros actores locales, nacionales e internacionales.

3. Sistema de Capacitación sobre Gobernabilidad Local y Descentralización, el cual proporciona herramientas conceptuales y aplicadas para la incidencia en políticas públicas y promueve el desarrollo de habilidades prácticas de los actores locales. Este es un componente que utiliza tanto la plataforma de aprendizaje de la Escuela Virtual del PNUD y la del Centro Regional, al igual que iniciativas locales de capacitación.

II. Propósito y Objetivos de la Evaluación

Se trata de una evaluación final de esta iniciativa piloto. El propósito de la evaluación es valorar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto PROLOGO durante el periodo 2008-2010 y determinar el cumplimiento de los objetivos descritos en el documento de proyecto y en el marco de resultados y documentar otros resultados imprevistos que pudieran haberse generados como valor agregado durante la ejecución del proyecto.

Se espera que la evaluación identifique como lecciones aprendidas los factores que han facilitado y/o dificultado la implementación del proyecto, de manera que pueda servir como referencia para la aplicación y/o réplica de PROLOGO en otros municipios (y para generar conocimiento para un uso más amplio). Se espera además que la evaluación suministre recomendaciones para aumentar el rendimiento del proyecto, así como de posibles áreas de intervención del PNUD. La evaluación también proveerá un valoración del alineamiento de los resultados de PROLOGO con las prioridades establecidas en el Plan Director de la Generalitat Valenciana. Como un valor agregado, se espera que los resultados de la evaluación sirvan como una base de análisis para la preparación de una nueva programación de PROLOGO en el marco de la cooperación con la Generalitat Valenciana.

III. Alcance de la Evaluación

La evaluación valorará la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la iniciativa. Además, se deberán valorar la estrategia de implementación, apropiación y participación de los actores y beneficiarios, potencial de replicabilidad de la iniciativa en otros contextos, y lecciones aprendidas. La evaluación deberá en sentido específico, incluir, por lo menos, los siguientes aspectos:

- Valorar el logro de los objetivos del Proyecto, así como los resultados a nivel de efecto y producto a nivel regional, y en los países seleccionados para la fase de pilotaje, con sus factores determinantes y su lineamiento con los objetivos y prioridades horizontales y sectoriales del Plan Director de la Generalitat Valenciana.

- Valorar el nivel de apropiación, y empoderamiento de los principales actores, incluyendo el gobierno municipal, organizaciones no gubernamentales, y las oficinas de campo de PNUD.
- Valorar la coherencia y articulación de los tres componentes de PROLOGO (Centros Locales, Nodo Regional, Sistema de Capacitación).
- Valorar el valor agregado del PNUD y del enfoque regional.
- Identificar desafíos y/o circunstancias que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de resultados tanto a nivel de efecto como de producto.
- Valorar la inclusión de temas transversales, especialmente de la equidad de género e inclusión social para incrementar la eficacia y su lineamiento con los objetivos y prioridades horizontales y sectoriales del Plan Director de la Generalitat Valenciana.
- Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de PROLOGO y de los resultados obtenidos para orientar la preparación de una posible nueva fase de intervención a mediano plazo.
- Identificar las principales lecciones aprendidas y formular recomendaciones que se pueden diseminar entre autoridades locales y actores regionales y nacionales que planean acciones de seguimiento.
- Servir como base para sistematizar la experiencia generando un documento de **lecciones aprendidas** para futuras intervenciones en temas de gobernabilidad local.
- Recomendar otros países de la región para la réplica de la experiencia, identificando el posible alcance respectivo que la iniciativa pueda tener en ellos, y proponer el rol de los distintos actores, como gobiernos locales, gobiernos nacionales, el PNUD, la Generalitat Valenciana, organizaciones locales, entre otros.
- Recomendar un línea de complementariedad y coordinación entre PROLOGO y la iniciativa ART.
- Explorar buenas prácticas de la descentralización valenciana y valorar su aplicabilidad de en la metodología de trabajo de la región.
- Ofrecer recomendaciones específicas para la expansión y sostenibilidad de PROLOGO.

IV. Preguntas de la evaluación

La evaluación deberá responder, por lo menos, a las siguientes preguntas orientadoras en los siguientes aspectos :

PERTINENCIA:

¿La intervención responde con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?

¿Responde la intervención a las prioridades de desarrollo del país o área de influencia?

¿Se articula la intervención a un plan de desarrollo local o políticas nacionales?

¿Cuál ha sido el nivel de participación del gobierno local y sociedad civil en la intervención?

EFICIENCIA:

¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?

¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?

¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?

EFICACIA:

- ¿Se ha logrado los resultados (efectos y productos) enunciados?
- ¿El enfoque y estrategias utilizadas fueron adecuadas?
- ¿Fue eficaz y apropiada la estrategia de formar alianzas?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o ineficacia?
- ¿Cómo la iniciativa ha contribuido al logro de los resultados a nivel de efectos?
- ¿Se han logrado otros efectos no previstos?
- ¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?
- ¿Cuál ha sido el valor agregado de enfoque de proyecto regional?

LECCIONES APRENDIDAS:

- ¿Qué lecciones aprendidas pueden resaltarse?
- ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo general propuesto?
- ¿Qué factores han influido positiva- o negativamente para el logro de los resultados esperados?
- ¿Han sido adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?
- ¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, sector o población objetivo por otros donantes?
- ¿Se han establecido sinergias entre estos programas y la intervención?
- ¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios?
- ¿Se han establecido mecanismos para facilitar a los beneficiarios el acceso a los servicios de la intervención?
- ¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?
- ¿Se ha formulado adecuadamente el marco lógico de la intervención? (objetivos, resultados, indicadores, fuentes de verificación, etc.)
- ¿Se ha generado información suficiente para la evaluación?
- ¿Se han producido cambios a partir de la implementación del proyecto sobre las relaciones de género entre hombres y mujeres?
- ¿Cuál ha sido el nivel de participación de las mujeres y las relaciones de poder en la ejecución del proyecto?
- ¿Qué impacto positivo se espera que genere la intervención sobre los beneficiarios directos?
- ¿Qué recomendaciones se pueden ofrecer para el tema de sostenibilidad?

SOSTENIBILIDAD:

- ¿Los resultados de la intervención se mantienen una vez retirada la ayuda externa?
- ¿Se continúan generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las

actividades?

- ¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado y protección del medio ambiente?
- ¿ El equipo de evaluación complementará este listado en su propuesta metodológica (matriz de evaluación) para cumplir con los objetivos y el alcance de la evaluación

V. Lineamientos Básicos para la Evaluación: Metodología y arreglos de implementación

El equipo de evaluadores proporcionará al Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD una evaluación imparcial del proyecto. La metodología de evaluación deberá basarse en el Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación de Resultados del PNUD (2009). La evaluación debe cumplir con los Estándares y Normas de Evaluación en el sistema de Naciones Unidas (adjunto). En su desarrollo, se debe procurar un proceso participativo e interactivo con fines de aprendizaje que debe involucrar contrapartes claves. La propuesta metodológica será posteriormente discutida y acordada con Área de Práctica de Gobernabilidad Democrática.

A continuación se presentan algunos lineamientos básicos que pueden servir como parámetros para el proceso de evaluación, teniendo en cuenta que estas podrán ser complementadas con otros insumos según la propuesta metodológica del equipo evaluador.

El equipo evaluador trabajara en colaboración con el personal del Área de Practica de Gobernabilidad Democrática y el equipo del proyecto, para evaluar la ejecución del proyecto. El área de evaluación del Centro Regional del PNUD podrá ser consultado en diferentes fases de la evaluación. Para el cumplimiento de los objetivos del Equipo Evaluador cumplirá con las siguientes actividades:

- Analizar la documentación existente sobre PROLOGO, haciendo énfasis en los documentos de proyecto, informes periódicos trimestrales, y otros productos que serán proporcionados (Anexo XX: Listado preliminar de la documentación)
- Realizar entrevistas necesarias con actores pertinentes en el Centro Regional, en las oficinas de país del PNUD en Colombia, El Salvador y la Republica Dominicana y en los municipios participantes.
- Hacer las visitas de campo para verificar la ejecución de las actividades y logro de los resultados.
- Elaborar el borrador del informe de evaluación, circularlo para su revisión y aportes de los actores e incluir las observaciones y aportes en la elaboración del informe final.

VI. Equipo Evaluador

El equipo consultor para esta evaluación estará conformado por dos consultores internacionales independientes. Uno de estos consultores será el líder del equipo y el responsable de la calidad y entrega del informe de evaluación. Además, deberá coordinar con el otro miembro del equipo para definir metodología, el modus operandis y el cronograma de la entrega de sus insumos para el reporte y las revisiones finales. Los papeles y responsabilidades de cada miembro del equipo se reflejarán en los contratos individuales.

Los consultores serán seleccionados a través de un proceso competitivo, de común acuerdo entre PNUD y la Generalitat Valenciana. Los consultores deberán estar calificados en

disciplinas relacionadas con la gobernabilidad local y procesos de descentralización. Deberán tener experiencia en evaluación y gestión de proyectos, así como conocimiento acerca de la región. Deberán tener dominio del idioma español y conocimiento básico de las políticas y procedimientos del PNUD.

Los miembros del equipo deberán firmar el Código de Conducta para Evaluadores del Sistema de Naciones Unidas (Anexo).

VII. Perfil Requerido del Equipo Evaluador

- Educación / Formación: Maestría o Doctorado en Ciencias Políticas, Ciencias Sociales, Economía, Administración Pública, Gobernabilidad, Relaciones Internacionales, Cooperación para el Desarrollo o Monitoreo y Evaluación.
- Conocimiento de temas de gobernabilidad local y procesos de descentralización.
- Tener amplia experiencia en evaluación de proyectos, incluyendo enfoques relativos al desarrollo local, participación ciudadana y gestión municipal.
- Se dará preferencia a consultores con conocimiento de seguimiento y evaluación de proyectos u otras iniciativas de desarrollo, evaluación en el PNUD o en el sistema de las Naciones Unidas, al igual que conocimiento en temas transversales como son los componentes de género e inclusión social.
- Excelentes habilidades analíticas y de redacción.
- Excelente dominio del idioma español
- Sensibilidad cultural y ética
- Los consultores serán responsables de preparar el informe de evaluación final de acuerdo a las normas y procedimientos de Evaluación del PNUD y del Sistema de Naciones Unidas

VIII. Productos

- **Informe Inicial de Evaluación** (Inception Report), que incluya cronograma de trabajo y Propuesta Metodológica. Este informe deberá incluir una matriz que muestre cada criterio de evaluación, las preguntas y sub-preguntas que la evaluación debe responder, y los datos que serán recabados para cada pregunta, así como los métodos que se utilizarán para recopilar los datos (entrevistas, observación directa, análisis de los informes de seguimiento y avance). Además, el informe preparatorio debería hacer explícita la teoría subyacente o los supuestos sobre cómo contribuirá cada uno de los datos obtenidos a la comprensión de los resultados de desarrollo —atribución, contribución, proceso, ejecución, etc.—, y la lógica de las metodologías de recopilación de datos, análisis y de elaboración del informe que se han elegido. Debe mostrar la comprensión de los evaluadores sobre lo que van a evaluar y por qué, proponiendo una serie de preguntas de evaluación, métodos de evaluación, las fuentes de información y los procedimientos de recolección de datos.
- **Informe borrador** de las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones de los documentos inventariados, analizados y de las visitas de campo programadas.
- Realización de una presentación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación a las partes interesadas.
- **Informe final** de la evaluación en versión física y en digital. Los resultados de la evaluación deberán incluir lecciones aprendidas que permitan la reflexión y el análisis de los procesos que reorienten futuras actividades: un documento de lecciones aprendidas como anexo al informe final. El informe debe presentarse siguiendo la siguiente estructura: Título y páginas introductorias, Índice de contenidos, Lista acrónimos y abreviaturas, Resumen ejecutivo, Introducción, Descripción de la

intervención, Alcance y objetivos de la evaluación, Enfoque de la evaluación y métodos, Análisis de datos, Hallazgos y conclusiones, Recomendaciones, Lecciones aprendidas, Anexos del informe

Los documentos producidos durante el proceso de evaluación serán de propiedad del Centro Regional PNUD y la Generalitat Valenciana, quienes aprobarán la publicación o divulgación de resultados.

IX. Ética de la Evaluación

Las evaluaciones del PNUD deben ser realizadas en conformidad con los principios éticos definidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas: *“Ethical Guidelines for Evaluation.”*

X. Régimen de Pago por Servicios

- Los interesados deben enviar su propuesta económica calculada de forma mensual y en dólares Americanos.
- El contrato estipulado no incluye porcentajes de pagos por adelantado al momento de iniciar la consultoría.

Anexo 2: Lista de individuos y grupos entrevistados o consultados

PANAMA (14-15 febrero, 28 de febrero)

Freddy Justiniano, Oficial a Cargo del Centro Regional para América Latina y el Caribe (RSC-LAC),

Gerardo Berthin, Governance & Decentralization Policy Advisor, RSC-LAC, PNUD

Inka Mattila- Especialista en Evaluación, RSC-LAC PNUD

Alvaro Pinto, Coordinador. Área de Gobernabilidad Democrática DRLAC/PNUD (via videolink)

Marc Llinares, Jefe del Área de Cooperación, Generalitat Valenciana (via videolink)

COLOMBIA (16-19 febrero)

Bogotá (16 febrero)

Marco Stella, Oficial de Programa, Area de Gobernabilidad, PNUD

José Ricardo Puyana, Coordinador Área de Gobernabilidad, PNUD

Maria del Carmen Sacasa, Directora de País Adjunta, PNUD

Daniel Vargas, Especialista en Planeación Estratégica, PNUD

Gemma Xarles, Coordinadora General, y equipo técnico de la Escuela Virtual

Nicna Camargo, Pedagogía, Escuela Virtual, PNUD

Cartagena (17-19 febrero)

Marilyn Pasco, Consultora PNUD y Encargada del Proyecto PROLOGO Cartagena

Fidel García, Coordinador de la Oficina PNUD Cartagena

Sindis Meza, Secretaria de la Alcaldía de Cartagena

Ana Carolina Dussán, Coordinadora Académica, Universidad Sinú

Merli Romero Arrieta – Asesora Comunitaria, Proyecto PROLOGO

Manuel Casseres Reyes, Abogado, especialista en titulación de tierras

Egresados del Curso Virtual (entrevistas individuales)

- Dioris Pacheco (Barú)

- Rony Monsalve (Boquilla)
- Gloria Ester Sánchez (Villa Gloria), Alto Consultivo
- Gustavo Balanta (San Fernando)
- Blanca López (Isla Rosario)
- Ruby Arcila (Barú)

REPUBLICA DOMINICANA (21 – 23 de febrero)

Santo Domingo (21 y 23 de febrero)

Mauricio Ramírez Villegas, Representante Residente Adjunto, PNUD

Anyarlene Bergés, Oficial de Gobernabilidad, PNUD

Laura Cárdenas, Oficial de Desarrollo Humano ODH, PNUD

Nelson Paulino, Oficial, Centro Juan Montalvo

Antonio Rodríguez, Oficial, Centro Juan Montalvo

Natalia Ramírez, egresada del Curso Virtual

Antonio Rodríguez, egresado del Curso Virtual

Arq. Raiza Rodríguez, consultora de PNUD

El Cercado (22 de febrero)

Eunice Estela Segura de la Rosa, Alcaldesa, Municipalidad de El Cercado

Danis Solis, Contralor, Municipalidad de El Cercado

Tigu Guimares, Centro Caribeño de Cultura y Comunicación para el Desarrollo

Arq. Yenniss Valdéz, Constructora

Miembros de Frente Solidario (entrevista grupal)

- Cayetano Mesa
- Luis Manuel Esteno
- Pedro Rojas
- Emigdio De Oleo Pirón
- Joana Peterson
- Norberto Montero
- Nathaly Ramírez Díaz

Jóvenes del Programa del Cercado TV (entrevista grupal)

- Nathalie Ramirez
- Norberto Montero

- Marlenie Ramirez
- Franchesca Valdez
- Cristian Depleo,
- Valeria Canedo
- Judith Marciel
- Francisco Montero

EL SALVADOR (24-25 de febrero)

Richard Barathe, Representante Residente, PNUD

Marcela Smutt, Coordinadora del Área de Gobernabilidad Democrática, PNUD

Xenia Díaz, Oficial de Programa, Area Gobernabilidad Democrática

Oscar Ortiz, Alcalde Municipal de Santa Tecla

Stanley Rodriguez, Concejal de Seguridad Ciudadana, Municipalidad de Santa Tecla

Carlos Palma, Concejal de Participación Ciudadana, Municipalidad de Santa Tecla

Franklin Martínez, Concejal de Seguridad Ciudadana, Municipalidad de Santa Tecla

Mary Morales, Subgerenta de Participación Ciudadana, Municipalidad de Santa Tecla

Karla Rivera, Jefa de Cooperación, Municipalidad de Santa Tecla

Sergio Domínguez, promotor social, CICCE San Antonio

Daysi Alvarez, Coordinadora del equipo técnico PROLOGO

Jaime Roberto Tobar, Administrador de PROLOGO

Margarita López, Asistente, PROLOGO

Egresados del Curso de la Escuela Virtual (entrevista grupal)

- José Antonio Hernández
- Wenceslao Gómez
- Manuel Javier Alvarenga
- Jacob Noe Cortez
- Edenilson Bladimir Obispo
- Eileen Arguello
- Antonio Crispin

Anexo 3: Lista de lugares visitados

Colombia

Bogotá

Oficina de PNUD

Cartagena

Oficina de PNUD

Centro Aikú

Isla Rosario

Institución Técnica Educativa de la Boquilla

Villa Gloria

República Dominicana

Santo Domingo

Oficina de PNUD

El Cercado

Centro Comunal Cercado (CCC)

Alcaldía de El Cercado

Liceo Técnico Profesor Juan González

El Salvador

San Salvador

Oficina de PNUD

Santa Tecla

Centro Prólogo, Parque El Cafetalón de Santa Tecla

Palacio Municipal de Santa Tecla

Centro Integral de Cultura y Convivencia Ciudadana en Equidad San Antonio
(CICCE San Antonio)

Panamá

Ciudad de Panamá

Oficina Regional de PNUD

Anexo 4: Lista de documentos de referencia

Documentos de Proyecto

Project Quarterly Progress Report. August, 2009.

Informe de Seguimiento Periódico de Convenios de Cooperación para el Desarrollo.
Abril 2009-Febrero 2010

Informe de Seguimiento Periódico de Convenios de Cooperación para el Desarrollo.
Marzo – Junio 2010.

Informe de Seguimiento Periódico de Convenios de Cooperación para el Desarrollo.
Julio – Septiembre 2010.

Inputs for the Results Oriented Annual Report (ROAR). January, 2010.

Informe de Progreso Anual del Proyecto.

PRODOC PROLOGO Substantive Revision

Berthin, G. et al (2010) *Gobernabilidad Local para el Desarrollo Humano*. Bogotá:
PNUD, Escuela Virtual & GeneralitatValenciana.

Documentos de PNUD

PNUD (2009) *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo*. New York.

PNUD/OEA (2010) *Nuestra democracia*. México: Fondo de Cultura Económica.

UNDP (2007) *Regional Program Document 2008-2011 Latin America and the Caribbean*. New York: Executive Board of the United Nations Development Programme and of the United Nations Population Fund.

UNEG (2008) *Ethical Guidelines for Evaluation*. New York: United Nations Evaluation Group. <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>

Documentos de Colombia

(2010) *Carta de Acuerdo entre el Proyecto Regional Afro descendiente de América Latina y el Proyecto Red Latinoamericana PROLOGO (Propuestas Locales de Gobernabilidad) para la realización de un “Diplomado en Gobernabilidad y Acción Política de la Población Afro-Cartagenera”*. Octubre.

DNP (2009) *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

(2010) *Mesa de Diálogo de las Plataformas y Organizaciones Afro. Proyecto PROLOGO. Taller: Caracterización y Organización de la Mesa*. Julio.

(2010) *Memorias: Taller Estructura para el fortalecimiento de la Mesa de Diálogo de las Plataformas y Organizaciones Afro. Proyecto: PROLOGO*. Junio,

Pasco, Marilyn (2009) *Estudio de Identificación y Mapeo de organizaciones Afrocartageneras y sus debilidades en temas de Gobernabilidad, Proyecto: “Creación de la Red Latinoamericana PROLOGO, Propuestas Locales de Gobernabilidad en Colombia, El Salvador y República Dominicana”*. PNUD: Cartagena.

Informe Final de las Actividades realizadas y de los recursos ejecutados en el marco del convenio entre el Proyecto Red Latinoamericana PROLOGO Colombia y el Proyecto Población Afro descendiente de América Latina (PAAL).

PNUD (2011) *Participación e Incidencia Política de la Población Afrocartagenera*. Cartagena: PNUD y Generalitat Valenciana.

PNUD - Cartagena (2011) *Acción territorial del PNUD*. Cartagena: Oficina local de PNUD. (Presentación en Powerpoint)

Universidad del Sinú (s/f) *Documento del Diplomado en Liderazgo y Gobernabilidad*. Cartagena.

Documentos de El Salvador

Brochure del Gobierno Municipal de Santa Tecla y la Red Latinoamericana PROLOGO.

Gobierno de El Salvador (2009) *Plan Quinquenal 2010-2014*. San Salvador: Presidencia de la República

Gobierno de El Salvador (2009) Decreto Ley 64 - Creación del Consejo Económico Social: San Salvador: Diario Oficial, 16 October.

Municipio de Santa Tecla (2008) Ordenanza para la participación ciudadana y la transparencia. Decreto Municipal No. 03 con fecha del 20 de abril.

Municipio de Santa Tecla (2008) *Ordenanza de creación del Consejo Interinstitucional para la prevención de la violencia*. Decreto Municipal No. 03 con fecha del 9 de junio.

Municipio de Santa Tecla (2009) *Pequeñas Obras de Gran Impacto (POGI)*.

Municipio de Santa Tecla (2010) *Linea Base y Plan de Gobernabilidad Local*,. Santa Tecla, Abril.

Municipio de Santa Tecla (2010) *Plan de Inversión Participativa 2010*.

Municipio de Santa Tecla (2010) *Manual de descripción del proceso de transferencia de fondos*.

Municipio de Santa Tecla (2010) *Diagnóstico Comunitario del Municipio de Santa Tecla*.

Pleitez, W. (ed.) (2010) *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2010*. San Salvador: Oficina de Desarrollo Humano, PNUD

Documentos de República Dominicana

Alcantara Zapata, Elsa (2009) *Informe de Resultados. Diagnóstico de Gobernabilidad Local del municipio de El Cercado, Provincia de San Juan, República Dominicana*.

Ayuntamiento Municipal El Cercado (2010) *Resolución N° 3 – 2010*. Marzo.

Ceara-Hatton, M. (ed.) (2008) *Informe sobre Desarrollo Humano República Dominicana 2008*. Santo Domingo: Oficina de Desarrollo Humano, PNUD.

Centro Juan Montalvo (2010). *Propuesta de Capacitación. Proyecto: Fortalecimiento de la capacidad de diálogo y propuestas de los actores sociales y políticos desde la conformación de un Centro PROLOGO en El Cercado*. Marzo.

Consejo Nacional de Reforma del Estado (2009) *Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2010-2030*. Santo Domingo: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Propuesta *Estrategia de Comunicación para el Empoderamiento Proyecto PROLOGO: Republica Dominicana*.

Síntesis del Diagnóstico de Gobernabilidad Local de El Cercado. Informe de Resultados. Mayo, 2010.

Documentos de la Generalitat de Valencia

Generalitat Valencia (2007) *Plan Director de la Cooperación Valenciana 2008-2011*. Valencia: Conselleria de Solidaridad y Ciudadanía.

Informe de Seguimiento Periódico de Convenios de Cooperación para el Desarrollo. Septiembre – Diciembre, 2010.

Insumos Escuela Virtual. Informe de seguimiento periódico de convenios de cooperación para el desarrollo Generalitat Valenciana. PNUD. Enero-Junio, 2010.

Reunión con la Generalitat Valenciana. Valencia. Mayo, 2008.

Rohr, Beat (2010) *Carta a Concepción Gisbert Jordá, Jefa de Servicios de Planificación y Formación, Generalitat Valenciana*. Mayo.

Documentos del Foro Regional “Construyendo y Fortaleciendo Redes para Propuestas Locales de Gobernabilidad” (PROLOGO). 29-30 de Septiembre de 2010, Panamá

Berges, Anyarlene. *Proyecto Red Latinoamericana PROLOGO*.

Portieles, Julio. *Articulación de Redes Territoriales, La Experiencia de Ecuador*.

Redondo, Marco. *Instrumentos de Planificación Local: Cantón de Oreamuno*.

Segura de la Rosa, Eunice. Municipio de El Cercado, San Juan, República Dominicana.

Martínez, Franklin. *Sistema de Participación Ciudadana: Modelo de Santa Tecla*.

Xarles, Gemma. *Escuela Virtual para América Latina y el Caribe*.

Zaremborg, Gisela. *Cuando las redes encuentran jerarquías: interfases estado-sociedad civil en municipios altamente conflictivos (México, Venezuela, Nicaragua*. FLACSO México. IDRC-Canadá.

Stella, Marco. *Construyendo y Fortaleciendo Redes para Propuestas Locales de Gobernabilidad (PROLOGO)*.

Ortiz, Oscar. *Construyendo y Fortaleciendo Redes para Propuestas Locales de Gobernabilidad*.

Pacheco, Gilda. *Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local*.

Base de Datos de Participantes del Foro “Construyendo y Fortaleciendo Redes para Propuestas Locales de Gobernabilidad”.

Matriz de conclusiones para la Sistematización de PROLOGO (Borrador). Ejercicio World Café. Septiembre, 2010.

Memoria del Foro de Gobernabilidad Democrática “Concejos Municipales Pluralistas”. Agosto, 2010.

Documentos de la Escuela Virtual para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Bogotá

Curso Virtual en Gobernabilidad Local. Propuestas Locales de Gobernabilidad (PROLOGO).

Introducción al sistema y al curso en Gobernabilidad Local y procesos de descentralización para el Desarrollo Humano.

Primera unidad del curso en Gobernabilidad Local y procesos de descentralización para el Desarrollo Humano. Escuela Virtual.

Segunda unidad del curso en Gobernabilidad Local y procesos de descentralización para el Desarrollo Humano.

Tercera unidad del curso en Gobernabilidad Local y procesos de descentralización para el Desarrollo Humano.

Cuarta unidad del curso en Gobernabilidad Local y procesos de descentralización para el Desarrollo Humano.

Breve muestra de actividades y Participación del curso sobre Gobernabilidad Local y procesos de descentralización para el Desarrollo Humano.

Plantilla de Certificado del Curso en Gobernabilidad Local y Procesos de Descentralización para el Desarrollo Humano.

Cuestionario de la Escuela Virtual del PNUD para América Latina y el Caribe

Documentos sobre Evaluación

Agencia Noruega de Cooperación (1997) *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo: Manual para evaluadores y gestores*. Madrid: IUDC/UCM/CEDEAL.

Bustelo, M. (1999). "Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas". En *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* 4: 9- 29. Madrid.

Cruz Roja Española (2000) *La evaluación de proyectos de cooperación internacional de Cruz Roja: Manual del Delegado/a*. Madrid.

Departamento de Evaluación de Operaciones, OED (1994) *Diseño del sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos*. Washington, D.C.: Estudio nº 8, Serie y Prácticas, Banco Mundial.

Departamento de Evaluación de Operaciones, OED (2004) *Evaluaciones influyentes: evaluaciones que mejoraron el desempeño y los efectos de los programas de desarrollo*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE (2003) *Protocolo para la realización de las evaluaciones de programas de país*. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo.

PNUD (2009) *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los resultados de desarrollo*. New York.

Anexo 5: Matriz de Evaluación

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	PREGUNTAS A RESPONDER	BASE DE INFORMACIÓN
1. La pertenencia y coherencia	¿La iniciativa responde con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?	Grupos focales (percepción del cambio) Entrevistas beneficiarios de capacitación
	¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la iniciativa? De ser afirmativo ¿Cómo se ha adaptado la iniciativa a dichos cambios?	Grupos focales* (percepción del cambio) Entrevistas Oficinas de gobernabilidad de PNUD
	¿Responde la iniciativa a las prioridades de desarrollo del país o área de influencia?	Documentos de gobierno nacional Entrevistas Oficinas de gobernabilidad de PNUD
	¿Se articula la iniciativa a un plan de desarrollo local o políticas nacionales?	Planes municipales Entrevistas autoridades locales
	¿Cuál ha sido el nivel de participación del gobierno local y sociedad civil en la iniciativa?	Entrevistas alcaldes Grupos focales* Observación directa
	¿Complementa la iniciativa a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, sector o población objetivo, dirigidas a promover la equidad de género, inclusión social y la gobernabilidad democrática (ver si han existido convergencia o articulación de acciones para potenciar los efectos del PROLOGO)? Se refiere solo a acciones del PNUD, creo que debería incluirse a ONGs, estado, empresa, etc.	Entrevistas Oficinas de PNUD Entrevistas otros donantes Entrevista a algún representante de espacio de coordinación de ONGs de la zona, gobierno, etc (si lo hubiera)
	¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados de PROLOGO?	Documentos conceptuales y normativos
	¿Son las relaciones causa-efecto lógicas? ¿Son las relaciones fines-medios lógicas? ¿Se corresponden las cadenas fines-medios con las de causa-efecto?	Documentos de diseño del proyecto
	¿Los requisitos y actividades de PROLOGO son consistentes, adecuados y suficientes para lograr los objetivos y resultados?	Documentos conceptuales y normativos Entrevistas miembros del equipos de PROLOGO en las tres instancias
	¿Los indicadores definidos, permiten una adecuada medición del avance hacia los resultados esperados?	Informes de avances
	¿Cuál es la pertinencia y utilidad del actual	Informes de avances

	sistema de seguimiento y evaluación del programa? . ¿Se han previsto mecanismos para recopilar y sistematizar la información? ¿Se ha establecido la periodicidad de la recopilación de información? ¿Se ha determinado quiénes son los responsables de recopilar la información? ¿Son relevantes, fiables, accesibles, fáciles de interpretar y comparables? ¿Se han definido indicadores de línea de base? ¿Se han especificado las fuentes?	Herramientas de seguimiento
2. La eficacia	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la iniciativa? Se ha logrado todos los resultados (efectos y productos) previstos de la iniciativa?	Entrevistas varias Observación directa
	¿Cuáles fueron los factores internos y externos que han influido en el logro o no de los resultados?	Entrevistas varios
	¿El enfoque y estrategias utilizadas fueron adecuadas?	Documento del proyecto
	¿Fue eficaz y apropiada la estrategia de formar alianzas?	Entrevistas varias
	¿Cómo la iniciativa ha contribuido al logro de los resultados a nivel de efectos?	Entrevistas varias
	¿Se han logrado otros efectos no previstos?	Observación directa
	¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la iniciativa?	Entrevistas beneficiarios Grupos focales*
	¿En qué medida PROLOGO ha contribuido al diseño de nuevas políticas y programas públicos así como a una mayor asignación de recursos propios dirigidos a la gobernabilidad local y a la inclusión social?	Entrevistas Oficinas de PNUD Entrevistas autoridades municipales
	¿En qué medida PROLOGO ha contribuido al aumento de la participación de los grupos marginados en la toma de decisiones de los programas y el presupuesto municipal?	Grupos focales* Observación directa
	¿Cuál ha sido el nivel de coherencia y articulación de los tres componentes de PROLOGO (Centros Locales, Nodo Regional, Sistema de Capacitación).	Entrevistas miembros de los equipos de los tres instancias
	¿Cuál ha sido el valor agregado del PNUD y del enfoque regional en la implementación del proyecto?	Entrevistas Oficinas de PNUD
	¿En qué medida la inclusión de temas transversales, especialmente de la equidad de género e inclusión social, ha incrementado la eficacia de PROLOGO?	Grupos focales* Entrevista medios locales
	¿Cómo se ha articulado el enfoque de género y la inclusión social en las acciones del proyecto? ¿Se han tomado en cuenta las necesidades diferenciadas de hombre y	Grupos focales* Entrevistas Oficinas de PNUD

	mujeres?	
	¿De qué manera el proyecto ha contribuido en reducir la desigualdad de género en las tres comunidades?	Entrevistas Oficinas de PNUD Grupos focales*
3. La Eficiencia	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento base?	Documentos del proyecto Informes de Avances
	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos en el documento base?	Informes de Avances
	¿Los recursos financieros destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del PROLOGO son acordes con los resultados alcanzados?	Entrevistas encargado de finanzas de las tres instancias del proyecto
	¿Los recursos humanos destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del PROLOGO son acordes con los resultados alcanzados?	Entrevistas a los directores de las tres instancias del proyecto
4. La sostenibilidad	¿Los resultados de la iniciativa se mantienen una vez retirada la ayuda externa?	Entrevistas alcaldes y concejales
	¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado y protección del medio ambiente?	Entrevistas varias
	¿La responsabilidad en la continuación de las actividades de PROLOGO se ha asumido de manera institucional en el presupuesto de los gobiernos locales respectivos y se continúan generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?	Entrevistas directores de finanzas municipales
	¿Qué medidas relacionadas con PROLOGO se han institucionalizado para garantizar la sostenibilidad de las actividades/logros? ¿Cuáles han sido los elementos que han posibilitado dicha institucionalización?	Entrevistas autoridades municipales
	¿Cuáles son los principales factores que están influyendo en el logro o no logro de la sostenibilidad del proyecto?	Entrevistas medios locales
	¿Existe una estrategia de salida claramente definida y en qué medida la misma contribuye a la sostenibilidad?	Entrevistas a los directores de las tres instancias del proyecto
	¿Las instituciones cuentan con capacidad para el diseño y elaboración de diagnósticos internos y externos? ¿Se contó con consultoría o asesoría externa?	Entrevistas socios locales (Universidad Centroamericana, Centro Juan Montalvo,
	¿Se han desarrollado mecanismos para de formación que doten de capacidades técnicas al personal?	Entrevistas beneficiarios
	¿Existen manuales de formación que sean	Entrevista Equipo de

	extensivo a todos los agentes derivados de PROLOGO?	Curso Virtual y Nodo Regional
5. La apropiación y el empoderamiento	¿Existe claridad en las dependencias respecto de quiénes son los actores que desempeñan un papel en el PROLOGO y cuáles son sus atribuciones y responsabilidades?	Entrevistas varias
	¿Cuál es la percepción de los agentes sobre el liderazgo del PROLOGO en la puesta en marcha del proyecto?	Entrevistas Alcaldes
	¿Cuál es la valoración sobre el nivel de la asesoría recibida?	Entrevistas autoridades locales
	¿Cuál ha sido el nivel de aceptación de los actores instituciones de la necesidad de incorporar la perspectiva de género en su quehacer público?	Observación directa
	¿Cómo se ha desarrollado la formación y habilitación profesional de los agentes en materia de género?	Entrevista miembros del equipo del Curso Virtual
	¿Existen cambios en la percepción que hombres y mujeres en las municipalidades tienen sobre las brechas de género a partir de la implementación de PROLOGO?	Observación directa
	En relación a la participación de los funcionarios/as, ¿han estado involucrados en los procesos y han sido informados sobre los resultados de los mismos?	Grupos focales (funcionarios de los tres municipios)
	¿Cuáles han sido los principales factores que contribuyeron a construir buenas alianzas (interinstitucional) entre todos los actores?	Entrevistas varias

Anexo 6: Guías de preguntas para las entrevistas semi-estructuradas

A continuación presentamos breves guías de preguntas para las entrevistas a cuatro grupos de actores involucrados en el proyecto – los tres alcaldes y otras autoridades de los municipios donde opera PROLOGO, los beneficiarios de la capacitación impartida mediante el curso virtual de desarrollo humano, los miembros de la sociedad civil involucrados en los Centros, y los encargados de gobernabilidad de las respectivas oficinas nacionales y regionales de PNUD en Bogotá, Santo Domingo, San Salvador y Panamá.

Alcaldes y otras autoridades municipales

¿En qué manera el proyecto PROLOGO ha influenciado la gobernabilidad en su municipio?

¿Qué obstáculos se han presentados durante la implementación del Proyecto y qué medidas se han tomado por superarlos?

¿Cuál sería el principal efecto positivo de PROLOGO en su municipio?

¿En cuanto a la sostenibilidad, qué certeza hay de que las actividades promovidas por PROLOGO van a continuar en el futuro si y cuando Ud. deja de ser alcalde?

¿En qué medida el proyecto PROLOGO ha afectado el concepto que tienen los Señores Consejales y los altos funcionarios municipales de su relacionamiento con la sociedad civil?

¿Es aceptable el nivel de carga financiera del compromiso con PROLOGO para su municipio?

¿Cómo ha sido la experiencia de trabajar con la Universidad Centroamericana/Centro Juan Montalvo?

¿Además de los resultados cumplidos por el proyecto, tendría algunos efectos a más largo plazo sobre el nivel de vida de los beneficiarios?

¿Qué lecciones aprendidas de PROLOGO pueden resaltarse?

¿En base a la experiencia de PROLOGO, qué recomendaciones pueden sugerir para el diseño de proyectos futuros que buscan promover la gobernabilidad local y la inclusión social?

¿Cuál ha sido el ‘valor agregado’ por la Oficina Regional de PNUD a los logros de PROLOGO?

Beneficiarios de la Capacitación

¿Cuán relevante fue el contenido del Curso Virtual de Desarrollo Humano para promover la gobernabilidad local en su municipio?

¿Qué obstáculos se han presentados durante la implementación del Proyecto y qué medidas se han tomado por superarlos?

¿Cómo valoriza la experiencia del ‘estudio de caso’ en el Módulo 4 del curso?

¿Además de los resultados cumplidos por el proyecto, tendría algunos efectos a más largo plazo sobre el nivel de vida de los beneficiarios?

¿Qué lecciones aprendidas de PROLOGO pueden resaltarse?

¿En base a la experiencia de PROLOGO, qué recomendaciones pueden sugerir para el diseño de proyectos futuros que buscan promover la gobernabilidad local y la inclusión social?

Organizaciones de la sociedad civil

¿Se ha fortalecido la fuerza de su organización en su relacionamiento con las autoridades municipales gracias a PROLOGO?

¿Qué obstáculos se han presentados durante la implementación del Proyecto y qué medidas se han tomado por superarlos?

¿Hay liderazgos emergentes creados o reforzados por PROLOGO con capacidades y habilidades que aumentan la capacidad de participación ciudadana.

¿Cómo ha sido la experiencia de trabajar con la Universidad Centroamericana/Centro Juan Montalvo?

Ha sido aceptable el nivel de participación de las mujeres en las actividades promovidas por PROLOGO?

De alguna manera la implementación del proyecto PROLOGO ha afectado las relaciones entre hombres y mujeres en su organización?

¿Además de los resultados cumplidos por el proyecto, tendría algunos efectos a más largo plazo sobre el nivel de vida de los beneficiarios?

¿Qué lecciones aprendidas de PROLOGO pueden resaltarse?

¿En base a la experiencia de PROLOGO, qué recomendaciones pueden sugerir para el diseño de proyectos futuros que buscan promover la gobernabilidad local y la inclusión social?

Encargados de gobernabilidad de las oficinas nacionales y regionales del PNUD

¿Cuál ha sido el ‘valor agregado’ por la Oficina Regional de PNUD a los logros de PROLOGO?

¿Qué obstáculos se han presentados durante la implementación del Proyecto y qué medidas se han tomado por superarlos?

El PROLOGO parece bastante complejo del punto de vista organizativo. ¿Ha sido difícil la coordinación entre los varios actores (locales, nacionales, y regionales)?

¿Además de los resultados cumplidos por el proyecto, tendría algunos efectos a más largo plazo sobre el nivel de vida de los beneficiarios?

¿Qué lecciones aprendidas de PROLOGO pueden resaltarse?

¿En base a la experiencia de PROLOGO, qué recomendaciones pueden sugerir para el diseño de proyectos futuros que buscan promover la gobernabilidad local y la inclusión social?

Anexo 7: Marco de resultados del proyecto

Outputs targets	Indicators	Quality Method
Three local governance centers and one regional centre established and functioning in at least three countries.	-Number of municipalities where Local Centers have been negotiated/established -Number of civil society organizations, academia, private sector and media participating on the creation and/or implementation of the Local Centers -Number of citizens' initiatives jumpstarted by the local encounters.	Annual reports External evaluation reports
One regional centre established and functioning.	-Number of Tools and methodologies compiled and adapted for the Local Centers -Website created and updated with information from all local centers. -Number of events (virtual and real) organized by the regional centre for the promotion and exchange of experiences	Annual reports External evaluation reports
Advisory services and technical support to COs and local actors provided in one country and one international training program carried out	-Number of regional experts (individual and institutions) contacted and participating in the development of knowledge tools -Number of participants to the training program	Project reports Participant registration logs

Source: Regional Project on Local Governance in Latin America, UNDP Substantive Revision September 2009

Anexo 8: Cuadros de resumen por municipio de los hallazgos con avances hacia los productos, las metas y objetivos en relación a los indicadores establecidos

PROLOGO CARTAGENA - MATRIZ DE HALLAZGOS PRINCIPALES

IMENSIÓN DE ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS Y BASE DE INFORMACIÓN
2. La pertenencia y coherencia	¿Corresponde la intervención PROLOGO al mandato del PNUD?	El proyecto se inserta claramente en una de las cuatro áreas focales de intervención para América Latina esbozados por PNUD en 2007 – o sea, la promoción de gobernabilidad democrática, incluyendo la participación inclusiva, transparencia y rendición de cuentas, con un énfasis en gobernabilidad local. Además responde al reto del diseño y implementación de políticas públicas eficaces en uno de los tres campos claves para mejorar la democracia en América Latina identificado en el informe de PNUD ‘Nuestra Democracia’ en 2010 – o sea, la exclusión social. Fuente: Documentos PNUD
	¿La intervención responde con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?	Responde a las prioridades de la Oficina de Asuntos Etnicos de la Mun. de Cartagena y a políticas nacionales de afro-descendientes Fuente: Alto comisionado y oficiales del Centro Casa Aikú.
	¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? De ser afirmativo ¿Cómo se ha adaptado la intervención a dichos cambios?	No se han cambiado – la titulación de la tierra sigue siendo la prioridad número uno. Fuente: entrevistas a beneficiarios del CV
	¿Responde la intervención a las prioridades de desarrollo del país o área de influencia?	Sí, responde. La Comisión Nacional Pro Afro se constituyó en 2009 y una beneficiaria del proyecto actualmente ocupa el cargo de Alto Comisionado en dicho espacio. Fuente: Entrevista oficiales del proyecto en Cartagena.
	¿El diseño del proyecto incluye indicadores medibles y fuentes de verificación?	Sí, el documento ‘Revisión Sustantiva’ cuenta con indicadores que son medibles y sus correspondientes fuentes de verificación. Fuente: Documento ‘Revisión sustantiva’.
	¿Incluye el diseño del proyecto la estrategia de implementación?	El documento ‘Revisión sustantiva’ se basa en tres resultados con sus correspondientes actividades, las cuales en su conjunto constituyen en forma implícita una estrategia de implementación. Fuente: Documento ‘Revisión sustantiva’.
	¿Se articula la intervención a un plan de desarrollo local o políticas nacionales?	Está pendiente la aprobación por la Municipalidad de Cartagena de un acuerdo de Política Pública afro, negociado a través de la Mesa de Diálogo. A nivel nacional la intervención cabe plenamente entre las directrices del Plan Nacional en vigencia. Fuente: entrevista Oficiales de PNUD, documento DNP (2010) Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.
	¿Cuál ha sido el nivel de participación del gobierno local y sociedad civil en la intervención?	Aún cuando el nivel de participación de la sociedad civil afro es altísimo, es poca la información que tiene los concejales de la ciudad en cuanto al proyecto. Sin embargo sí están informados los Ediles de la Juntas Administradoras Locales (JAL). En efecto asistieron tres ediles a la apertura del Centro Casa Aikú, y dos de ellos participan en uno de los Diplomados desarrollados por el proyecto. Fuente: Entrevista Oficiales de PNUD y Secretaria de la Alcaldía de Cartagena; Observación directa
	¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, sector o población objetivo, dirigidas a promover la equidad de género, inclusión social y la gobernabilidad democrática (ver si han	Hay interacciones estratégicas, sinergias y coordinación en temas de gobernabilidad local y ordenamiento territorial con el proyecto PNUD-ART en Cartagena. También hay complementariedad con el proyecto regional de PNUD Población Afro descendiente de América Latina, lo cual cofinanció (\$20.000) el diplomado

	existido convergencia o articulación de acciones para potenciar los efectos del PROLOGO)?	con Universidad Javeriana sobre Formación Político Electoral, organizado por el PNUD, en el cual varios egresados del CV han participado. Fuente: Oficiales de PNUD, Cartagena.
	¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados de PROLOGO?	El diseño del proyecto llama 'productos' a lo que realmente son resultados. Estos resultados (llamados 'productos') son medibles Fuente: Documento base del proyecto.
	¿Son las relaciones causa-efecto lógica? ¿Son las relaciones fines-medios lógicas? ¿Se corresponden las cadenas fines-medios con las de causa-efecto?	En los tres casos, hay coherencia. Fuente: Marco lógico del proyecto.
	¿Los requisitos y actividades de PROLOGO son consistentes, adecuados y suficientes para lograr los objetivos y resultados?	Las actividades son consistentes para lograr los resultados del proyecto. Fuente: Informes de avance; entrevistas miembros del equipos de PROLOGO en las tres instancias.
	¿Los indicadores definidos, permiten una adecuada medición del avance hacia los resultados esperados?	Sí, con la excepción del Nodo Regional. Fuente: Informes de avance.
	¿Cuál es la pertinencia y utilidad del actual sistema de seguimiento y evaluación del programa? ¿Se han previsto mecanismos para recopilar y sistematizar la información? ¿Se ha establecido la periodicidad de la recopilación de información? ¿Se ha determinado quiénes son los responsables de recopilar la información? ¿Son relevantes, fiables, accesibles, fáciles de interpretar y comparables?	El sistema de seguimiento es pertinente e incluye además un análisis de riesgo. Se ha mantenido una periodicidad en la recopilación de información, la cual es relevante, fiable, y fácil de interpretar. En el diseño no se han previsto mecanismos para sistematizar la información, la cual sigue siendo una tarea pendiente. Fuente: Informes de avances.
6. La eficacia	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención? Se ha logrado todos los resultados (efectos y productos) previstos de la intervención?	Se ha promovido la gobernabilidad local y la participación e inclusión social a través de una mayor sensibilización de las autoridades y formación de liderazgos ocales, lo cual es el inicio de un proceso más largo. Fuente: Entrevistas varias, Observación directa.
	¿Cuáles fueron los factores internos y externos que han influido en el logro o no de los resultados?	Factores internos favorables – i) el alto nivel de motivación y compromiso de líderes locales, ii) las competencias profesionales altamente calificadas y la plena identificación del equipo técnico local con los beneficiarios. Factores desfavorables externos – la falta de involucramiento de los concejales. Fuente: Entrevistas varios, Observación directa.
	¿El enfoque y estrategias utilizadas fueron adecuadas?	Fueron adecuados gracias a la flexibilidad del diseño en el proyecto y en su implementación. Inicialmente se incluyó solamente módulos virtuales en la capacitación pero se vio la necesidad de fortalecerlos con módulos presenciales debido al perfil del estudiante. Fuente: Informes de avance.
	¿Fue eficaz y apropiada la estrategia de formar alianzas?	Se formó fuertes alianzas 'internas' entre las diferentes comunidades afro-descendientes de las islas y de la costa – un despertar colectivo para responder solidariamente. Pero estas comunidades siguen siendo huérfanas de alianzas 'externas' con otros grupos marginados en la sociedad. Fuente: Entrevista Oficiales del proyecto.
	¿Cómo la iniciativa ha contribuido al logro de los resultados a nivel de efectos?	Se ha fortalecido considerablemente la conciencia individual y colectiva de la comunidad afro-descendiente que ya está teniendo impacto a nivel de efectos en dos áreas: i) a consecuencia del mayor conocimiento de las leyes, surgen los primeros pedidos de 'consulta previa' en el caso de la ampliación de la carretera zona norte y

		pedidos de titulación de tierra, ii) cinco líderes van a postularse en elecciones municipales venideras. iii) Dos líderes iniciaran estudios universitarios en leyes, iv) Han surgido sesiones informales de sensibilización de jóvenes sobre la problemática atendida por el proyecto a través de charlas a impartirse en la escuela primaria. Fuente: Entrevistas a beneficiarios.
	¿Se han logrado otros resultados (productos y efectos) no previstos?	Tal como se señala en la respuesta a la pregunta anterior, la intervención no contaba con resultados previstos a nivel de efectos de más larga duración.
	¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	Debido al aislamiento de comunidades beneficiarias han habido algunas dificultades de transporte, alojamiento por el CV, y acceso al internet. Fuente: Entrevistas beneficiarios
	¿En qué medida PROLOGO ha contribuido al diseño de nuevas políticas y programas públicos así como a una mayor asignación de recursos propios dirigidos a la gobernabilidad local y a la inclusión social?	El acuerdo de Política Pública Afro, una de las gestiones que están haciendo las organizaciones Afro a través de la Mesa de Diálogo, aún no ha sido aprobado aunque es alentador el compromiso municipal de US\$50.000 para la continuidad del Centro Casa Aikú en 2011. Fuente: Entrevistas Oficiales de PNUD y autoridades municipales; comunicación Oficial del proyecto.
	¿En qué medida PROLOGO ha contribuido al aumento de la participación de los grupos marginados en la toma de decisiones de los programas y el presupuesto municipal?	No existe todavía un presupuesto participativo en Cartagena pero se ha transmitido conocimientos acerca del mismo a través de la capacitación del proyecto. Fuente: Observación directa
	¿Cuál ha sido el nivel de coherencia y articulación de los tres componentes de PROLOGO (Centros Locales, Nodo Regional, Sistema de Capacitación)?	El activismo del Centro Prologo-Casa Aikú, las capacitaciones del CV/ curso presencial y el Foro Regional de Prólogo generaron fortalecimiento de lazos y sinergia entre los tres componentes, sobre todo mediante la creación de oportunidad de compartir experiencias de tres realidades municipales diferentes. Fuente: Entrevistas miembros de equipos de los tres componentes.
	¿Cuál ha sido el valor agregado del PNUD y del enfoque regional en la implementación del proyecto?	Principalmente el enfoque concertado y flexible del Nodo Regional y el alto nivel de su compromiso con los beneficiarios y acercamiento a su realidad. Fuente: Entrevistas Oficiales de PNUD.
	¿En qué medida la inclusión de temas transversales, especialmente de la equidad de género e inclusión social, ha incrementado la eficacia de PROLOGO?	El proyecto es altamente inclusivo y participativo en su implementación. Hay una alta participación de mujeres pero no hubo una planificación previa de cómo se iba a poner en operación una estrategia de género. Los DDHH y el medio ambiente no fueron contemplados como metas explícitas de las varias intervenciones. Fuente: Entrevistas beneficiarios/as.
	¿Cómo se ha articulado el enfoque de género y la inclusión social en las acciones del proyecto? ¿Se han tomado en cuenta las necesidades diferenciadas de hombre y mujeres?	El proyecto apunta a la inclusión social y las acciones reflejan eso plenamente. No se ha articulado un enfoque de género. Sin embargo fueron observados avances marcados como efecto de políticas de género ya existentes. Fuente: Entrevistas Oficiales del proyecto, beneficiarios/as.
	¿De que manera el proyecto ha contribuido en reducir la desigualdad de género en las comunidades de intervención?	A pesar de la falta de planificación expresa al respecto, el proyecto ha contribuido mediante el acceso de mujeres a liderazgo y la promoción de la participación femenina en espacios tradicionalmente ocupados por hombres. Fuente: Entrevistas oficiales del proyecto, beneficiarios/as.
7. La Eficiencia	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento base?	Si, no hubo necesidad de aumento del presupuesto. Fuente: Documento base, Informes de Avances
	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos en el documento base?	Han habido cambios, El inicio del Proyecto coincidió con una serie de eventos no previstos. La consolidación de los acuerdos con las oficinas de país tomó más de lo previsto, ya que cada oficina tuvo que articular el

		proyecto dentro del portafolio de gobernabilidad democrática. El proceso de reorganización interna del Área de Práctica de Gobernabilidad Democrática del Bureau Regional para América Latina y el Caribe del PNUD y del Centro Regional explica parte de la demora, proceso que implicó una reasignación del Portafolio de Gobernabilidad Local (donde está incluido el Proyecto PROLOGO) del Área de Gestión de Conocimientos a responsabilidad de un nuevo Asesor Regional de Políticas de Gobernabilidad Local y Descentralización, quien asume su cargo en Mayo 2009. Sin embargo, el cronograma original no fue demasiado extendido y se cumplió prácticamente todo lo previsto, particularmente en lo que respecta a la inversión (Centros PROLOGO, capacitación, asesoramiento técnico). Fuente: Informes de Avances
	¿Los recursos financieros destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del PROLOGO son acordes con los resultados alcanzados?	Aunque los gastos de viaje de infraestructura y logística son altos en comparación con gastos en capacitación y asistencia técnica, fueron acordes con los resultados alcanzados. Fuente: Entrevistas encargado de finanzas de las tres instancias del proyecto.
	¿La cantidad y calidad técnica de los recursos humanos destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del PROLOGO son acordes con los resultados alcanzados?	Los tres componentes del proyecto contaban con un alto nivel de calidad de recursos humanos. Fuente: Observación directa.
8. La sostenibilidad	¿Los resultados de la intervención se mantienen una vez retirada la ayuda externa?	El compromiso financiero de \$50.000 mantendrá los resultados del Centro Casa Aikú durante 2011. Fuente: Entrevista Secretaria de la Alcaldía de Cartagena.
	¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado y protección del medio ambiente?	Por más que la Escuela Virtual del PNUD está ubicada en Colombia, el retorno a la modalidad presencial de capacitación (Universidad Sinú) sugiere que podría ser más apropiada para las necesidades del proyecto. Fuente: Entrevistas varias.
	¿La responsabilidad en la continuación de las actividades de PROLOGO se ha asumido de manera institucional en el presupuesto de los gobiernos locales respectivos y se continúan generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?	La Municipalidad de Cartagena ha comprometido \$50.000 para el funcionamiento del Centro Casa Aikú durante 2011, con buenas perspectivas para años futuros. Entrevista Secretaria de la Alcaldía de Cartagena.
	¿Qué medidas relacionadas con PROLOGO se han institucionalizado para garantizar la sostenibilidad de las actividades/logros? ¿Cuáles han sido las nuevas capacidades que han posibilitado dicha institucionalización?	La puesta en marcha del Centro Casa Aikú, la replicación de capacitación 'en cascada', y el compromiso de varios beneficiarios de postularse para cargos políticos son medidas que ayudan a garantizar la sostenibilidad. Fuente: Entrevistas varias.
	¿Existe una estrategia de salida claramente definida y en qué medida la misma contribuye a la sostenibilidad?	Por tratarse de una fase piloto, no hay una estrategia de salida. Al contrario se busca su continuidad. Fuente: Entrevistas a los encargados de las tres instancias del proyecto.
	¿Las instituciones cuentan con capacidad para el diseño y elaboración de diagnósticos internos y externos? ¿Se contó con consultoría o asesoría externa?	Existen las necesarias capacidades internas (oficiales del proyecto) y externas (Universidad Sinú). Fuente: Entrevistas Oficiales del Proyecto, Oficiales de PNUD y la Universidad Sinú.
	¿Se han desarrollado mecanismos para formación que doten de capacidades técnicas al personal?	No fueron considerados necesarios dado el alto nivel técnico del personal reclutado. Fuente: Entrevistas oficiales del proyecto.
	¿Existen manuales de formación que sean extensivo a todos los agentes derivados de PROLOGO?	Efectivamente el CV y la Universidad Sinú dotaron los manuales de formación a los beneficiarios. Entrevista: Equipo de CV, director del Nodo Regional, y personal de la Universidad Sinú.
9. La apropiación y el	¿Existe claridad en las dependencias	Existe claridad al respecto.

empoderamiento	respecto de quiénes son los actores que desempeñan un papel en el PROLOGO y cuáles son sus atribuciones y responsabilidades?	Fuente: Entrevistas varias, observación directa.
	¿Cuál es la percepción de los agentes (actores) sobre el liderazgo del PROLOGO en la puesta en marcha del proyecto?	Existe una percepción sumamente positiva al respecto. Fuente: Entrevistas beneficiarios/as.
	¿Cuál es la valoración sobre el nivel de la asesoría recibida?	El nivel de valoración emitida por los beneficiarios/as es altísimo (p.j. <i>"Me marcó la vida"</i>). Se enfatizó el gran valor, gracias a la asesoría recibida, de poder 'manejar las leyes' en beneficio de la comunidad Fuente: Entrevistas beneficiarios/as.
	¿Cuál ha sido el nivel de aceptación de los actores y instituciones de la necesidad de incorporar la perspectiva de género en su quehacer público?	No se ha evidenciado. Fuente: Observación directa.
	¿Cómo se ha desarrollado la formación y habilitación profesional de los agentes en materia de género?	No se ha trabajado el tema. Fuente: Entrevistas miembros del equipo del CV, beneficiarios/as.
	¿Existen cambios en la percepción que hombres y mujeres en las municipalidades tienen sobre las brechas de género a partir de la implementación de PROLOGO?	No se ha evidenciado cambios. Fuente: Entrevistas varias, observación directa.
	En relación a la participación de los funcionarios/as, ¿han estado involucrados en los procesos y han sido informados sobre los resultados de los mismos?	A excepción de la Secretaria de la Alcaldía de Cartagena, quien participó en el Foro Regional, las demás autoridades municipales no están muy informadas de los resultados. Fuente: Entrevistas varias.
	¿Cuáles han sido los principales factores que contribuyeron a construir buenas alianzas (interinstitucional) entre todos los actores?	Siendo una fase piloto, es prematuro pensar en forjar las alianzas interinstitucionales, lo cual es una tarea pendiente. Fuente: Entrevistas varias

CARTAGENA - HALLAZGOS PRINCIPALES Y EVIDENCIA

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	HALLAZGOS PRINCIPALES	EVIDENCIA
1 pertinencia y coherencia	PROLOGO responde al contexto socio-económico del país en general, de Cartagena, y de la comunidad afro en particular	Se vincula estrechamente con la visión del Plan Nacional de Desarrollo 2010-14, o sea "la igualdad de oportunidades para la prosperidad social .. y una sociedad con más empleo, menos pobreza y más seguridad". El Plan hace hincapié en la prioridad de promover la igualdad de oportunidades de los grupos étnicos, la protección de sus derechos fundamentales, y el desarrollo de políticas de acción afirmativa. También PROLOGO se vincula con dos de las tres prioridades de actuación territorial de la Oficina de PNUD en Cartagena – gobernabilidad, y pobreza y desarrollo sostenible – ODM.
	Responde al reto de cumplir con los ODM	El proyecto trabaja con comunidades en extrema pobreza, especialmente Villa Gloria.

	Responde a las reivindicaciones culturales de la población afro-descendiente	Si, directamente. Entrevistas con beneficiarios/as en Centro Casa Aikú y en el Isla Rosario
	Rescata la problemática de las necesidades sentidas de la población afro-descendiente.	Hay un fuerte énfasis de las actividades en torno al problema de la tierra y su titulación a través de la difusión de información sobre Ley 70 y la consulta previa.
2 La eficacia	Rico en logros, tanto resultados y efectos previstos y no previstos	Ver informes de avance
	Se ha logrado el resultado 1	Apertura y amueblamiento del Centro Casa Aikú (sin conexión de Internet todavía)
	Se ha logrado resultado 2	Se ha terminado el CV y el Diplomado está por terminarse.
	Se ha logrado el resultado 3	El Nodo Regional se ha convertido en la Plataforma de acompañamiento y apoyo técnico y metodológico a las intervenciones de PROLOGO.
3 Eficiencia	A pesar del número de personas que no terminaron el CV, el costo de capacitación por estudiante es bajo.	Cálculo: 60m pesos del contrato con Universidad Sinú dividido por número de estudiantes
	El personal del proyecto demuestra un alto nivel técnico y de compromiso y relación estrecha con los beneficiarios.	Muy alto nivel y muy estrecha relación. Observación directa durante los días de la visita .
4 sostenibilidad	El proyecto ha establecido las bases de un proceso de sostenibilidad de los principales resultados	La Mesa de diálogo fue establecida. Hay una contribución de US\$50.000 de la Mun. de Cartagena en el presupuesto del Centro Casa Aikú para 2011. Próximamente la Oficina Afro de la Mun. de Cartagena se traslada al Centro Casa Aikú; Hay en camino una programa de formación de la Asociación de Consejos Comunitarios de Afro-descendientes.
	Iniciación de un proceso de réplica sostenible de los conocimientos impartidos a través del Diplomado mediante los Consejos Comunitarios y el sistema escolar	Hay reuniones en marcha de los los Consejos Comunitarios y el involucramiento de la escuela en Tierra Baja, Isla Rosario.
5 La apropiación y el empoderamiento	Hay un alto nivel de motivación en el nuevo liderazgo afro formado por el Proyecto	Muy alto. Observación directa de las clases del Diplomado y entrevistas con beneficiarios/as en el Centro Casa Aikú
	Alto nivel de legitimación debido al uso de los productos del proyecto por parte de los beneficiarios	Varios beneficiarios están utilizando conocimientos legales divulgados a través de la capacitación (e.g. 'consulta previa', 'proceso de titulación de tierras') en defensa de sus comunidades.
Tema Transversal: Género	El tema de género no fue articulado desde el inicio de la planificación. No se han tomado en cuenta las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres para planificar la intervención. Sin embargo las evidencias nos muestran una participación activa de las mujeres en las acciones implementadas, el desarrollo de capacidades de comunicación, liderazgo y cierta crítica a los roles tradicionales asignados a hombres y mujeres.	Ausencia de tal enfoque en el documento base; lista de estudiantes mujeres del curso virtual y el Diplomado; baja representación femenina en los Consejos Comunitarios.
6. Lecciones aprendidas	Se da un mayor nivel de apropiación y empoderamiento de la población beneficiaria cuando el proyecto responde directamente a sus necesidad sentidas	PROLOGO es ejemplar en ese sentido, tal como lo demuestra en al alto nivel de compromiso de los beneficiarios/as.

	Para lograr un mayor resultado es necesario no contar solamente con recursos humanos altamente calificados sino comprometidos y identificados con la problemática que afecta a los beneficiarios.	Oficiales de PROLOGO demuestran un alto nivel de conocimientos, compromiso y relacionamiento con los beneficiarios(as).
	La mayor pertinencia del proyecto se logra con la flexibilidad para adecuarse y responder en cada contexto de la intervención	Las actividades del proyecto están 'hechas a medida' para las necesidades sentidas y prioridades de las comunidades beneficiadas.
	Importancia de fortalecer las comunicaciones entre los beneficiarios del proyecto y otros actores sociales de Cartagena	Desconocimiento del Consejo Municipal acerca de Prólogo; la falta de audiencia con la Asociación Hotelera para ventilar el tema de la titulación de tierras.
	Importancia de adecuar la metodología de capacitación al perfil del beneficiario	Flexibilidad del proyecto en introducir módulos presenciales en el curso virtual pero la ausencia de una etapa previa de validación
	Importancia de una visión de mediano plazo y de coordinar el proyecto con el ciclo político.	Finalización de actividades del proyecto en marzo de 2011 en el momento de iniciarse la campaña electoral para octubre de 2011
	Importancia de abrir una línea de comunicación con otros importantes actores que tienen impacto sobre el logro de los objetivos del proyecto	Apelar a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del sector hotelero en Cartagena
	Es necesario incorporar un enfoque de género en el diseño del proyecto.	Ausencia en el documento base
	Es necesario tomar en cuenta las actividades y necesidades diferenciales de hombres y mujeres en el diseño del proyecto.	Ausencia en el documento base
Conclusiones	En Cartagena el proyecto ha cumplido satisfactoriamente sus resultados y objetivos.	
	En Cartagena se ha logrado promover e empoderar las comunidades de intervención, resaltando la inclusión participativa de las comunidades beneficiarias.	
7. Recomendaciones	Continuar consolidando la fase piloto con miras a su replicabilidad futura.	
	Brindar asistencia y acompañamiento sujeto a la provision de fondos necesarios para una fase puente a la sostenibilidad	

PROLOGO – EL CERCADO MATRIZ DE HALLAZGOS PRINCIPALES

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS Y BASES DE INFORMACIÓN
3. La pertinencia y coherencia	¿Corresponde la intervención PROLOGO al mandato del PNUD?	El proyecto se inserta claramente en una de las cuatro áreas focales de intervención para América Latina esbozados por PNUD en 2007 – o sea, la promoción de gobernabilidad democrática, incluyendo la participación inclusiva, transparencia y rendición de cuentas, con un énfasis en gobernabilidad local. Además responde al reto del diseño e implementación de políticas públicas eficaces en uno de los tres campos claves para mejorar la democracia en América Latina identificado en el informe de PNUD 'Nuestro Democracia' en 2010 – o sea, la exclusión social. Fuente: Documentos PNUD
	¿La intervención responde con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?	Sí. No había espacios de participación juvenil en el desarrollo local y el proyecto ofrece la primera oportunidad para participar en proyectos de desarrollo local. Asimismo, se evidencia que los jóvenes manejaban escasa información en temas de desarrollo local, lo que demuestra la sentida necesidad de formación en estos temas. Se evidencia la necesidad de fortalecer el diálogo y promover mecanismos de articulación entre la población y el gobierno local. Fuente: entrevistas beneficiarios(as)

¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? De ser afirmativo ¿Cómo se ha adaptado la intervención a dichos cambios?	No se han cambiado – la participación juvenil sigue siendo la prioridad número uno. Fuente: entrevistas a beneficiarios del CV.
¿Responde la intervención a las prioridades de desarrollo del país o área de influencia?	Sí – hay nuevas leyes nacionales que promueven el desarrollo municipal y el acceso a la información. La dirección de Ordenamiento Territorial busca incorporar las iniciativas ART como parte de la estrategia nacional de desarrollo, así dejando de ser solamente un proyecto de cooperación internacional. Fuente: Documentos de gobierno nacional, entrevistas oficiales de País, PNUD.
¿El diseño del proyecto incluye indicadores medibles y fuentes de verificación?	Sí, el documento 'Revisión Sustantiva' cuenta con indicadores que son medibles y sus correspondientes fuentes de verificación. Fuente: Documento 'Revisión sustantiva'.
¿Incluye el diseño del proyecto la estrategia de implementación?	El documento 'Revisión sustantiva' se basa en tres resultados con sus correspondientes actividades, las cuales en su conjunto constituyen en forma implícita una estrategia de implementación. Fuente: Documento 'Revisión sustantiva'.
¿Se articula la intervención a un plan de desarrollo local o políticas nacionales?	No existe un plan municipal ni POA aunque el Frente Solidario ha elaborado una propuesta de Plan de inversión. Fuente: Entrevistas autoridades locales.
¿Cuál ha sido el nivel de participación del gobierno local y sociedad civil en la intervención?	La participación del gobierno local ha sido incipiente. El gobierno local conoce las acciones que está ejecutando el proyecto, sin embargo su nivel de involucramiento es bajo. La alcaldesa participó en el Foro Regional por invitación del PNUD. Se nombró al Contralor Municipal como vocero/enlace con el proyecto pero dejó de asistir a las reuniones. La participación de la sociedad civil ha sido intensa, se ha logrado motivar a los jóvenes a participar activamente en las diferentes acciones del proyecto. En el caso de las organizaciones, el Frente Solidario firmó un contrato de compromiso con el CCC, incluyendo el Cuerpo de Bomberos, La Cruz Roja, personas notables de la comunidad, etc. Fuente: Entrevista Alcaldesa, miembros del Frente Solidario.
¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, sector o población objetivo, dirigidas a promover la equidad de género, inclusión social y la gobernabilidad democrática (ver si han existido convergencia o articulación de acciones para potenciar los efectos del PROLOGO)?	En la Provincia de San Juan de la Maguana, donde se encuentra El Cercado, la Oficina de Desarrollo Humano de PNUD ha elaborado un 'Informe Provincial de Desarrollo Humano'. No se evidencia todavía una articulación 'planificada' previamente de la intervención con esta iniciativa. Sin embargo se ha logrado una estrecha articulación y sinergia de la intervención con otro proyecto financiado por el PNUD - TRALOG (Transparencia y gobernabilidad local) a fin de trabajar el componente de comunicación para el desarrollo. Con fondos de este proyecto se financió parte de las acciones formativas, equipos de video, etc. También hubo una estrecha articulación con el proyecto 'Municipio Democrático' financiado entre 2009-2010 por AECID, que tiene el objetivo de promover la gobernabilidad democrática local a través de la participación ciudadana en las elecciones municipales. Cabe resaltar la alta sinergia con Prólogo debido a la fuerte presencia de actores juveniles en ambos proyectos. En Santa Tecla hay una clara articulación y sinergia con otros proyectos del PNUD en el territorio (p. j. Seguridad Ciudadana y Convivencia Ciudadana, PNUD-ART) y complementariedad con las actividades de otras donantes como Pequeñas Obras de Gran Impacto (POGI) financiado por USAID. Fuente: Entrevistas Oficiales de PNUD
¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados de PROLOGO?	Sí, los resultados son realistas y alcanzables. El diseño del proyecto llama 'productos' a lo que realmente son resultados. Estos resultados (llamados 'productos') son medibles Fuente: Documento base del proyecto.

	¿Son las relaciones causa-efecto lógicas? ¿Son las relaciones fines-medios lógicas? ¿Se corresponden las cadenas fines-medios con las de causa-efecto?	En los tres casos, hay coherencia. Fuente: Marco lógico del proyecto.
	¿Los requisitos y actividades de PROLOGO son consistentes, adecuados y suficientes para lograr los objetivos y resultados?	Las actividades son consistentes para lograr los resultados del proyecto. Fuente: Informes de avance; entrevistas miembros del equipos de PROLOGO en las tres instancias.
	¿Los indicadores definidos, permiten una adecuada medición del avance hacia los resultados esperados?	Sí, con la excepción del Nodo Regional. Fuente: Informes de avance
	¿Cuál es la pertinencia y utilidad del actual sistema de seguimiento y evaluación del programa? ¿Se han previsto mecanismos para recopilar y sistematizar la información? ¿Se ha establecido la periodicidad de la recopilación de información? ¿Se ha determinado quiénes son los responsables de recopilar la información? ¿Son relevantes, fiables, accesibles, fáciles de interpretar y comparables? ¿Se han definido indicadores de línea de base? ¿Se han especificado las fuentes?	El sistema de seguimiento es pertinente e incluye un análisis de riesgo. Se ha mantenido una periodicidad en la recopilación de información, la cual es relevante, fiable, y fácil de interpretar. En el diseño no se han previsto mecanismos para sistematizar la información, la cual sigue siendo una tarea pendiente. Fuente: Informes de avances.
10. La eficacia	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención? Se ha logrado todos los resultados (efectos y productos) previstos de la intervención?	El proyecto ha cumplido el objetivo general de promover la gobernabilidad local, participación e inclusión social. Se evidencian resultados sobre todo en lo que a la sociedad civil corresponde. Respecto al gobierno local, los resultados son aún iniciales. Se ha logrado la sensibilización de las autoridades locales y la apertura a la participación de los jóvenes organizados. Sin embargo, por las evidencias, solo es el inicio de un proceso más largo que será necesario continuar reforzando. Uno de los resultados previstos – la puesta en operación del CCC – queda pendiente de concluir. Fuente: Entrevistas varias, Observación directa
	¿Cuáles fueron los factores internos y externos que han influido en el logro o no de los resultados?	La gran disposición para articularse entre diferentes organizaciones juveniles de las iglesias evangélicas y católicas de la zona fue un factor interno positivo. La falta de canales de comunicación eficaces entre los diversos actores participantes en el proyecto (PNUD, Gobierno local, y Frente Solidario) fue un factor negativo. Hubo un débil seguimiento del cumplimiento del resultado “puesto en marcha del centro PROLOGO”, y el personal del PNUD desconocía que se habían cambiado la planificación inicial y los motivos de este cambio. Dos factores externos negativos fueron la falta de acceso a la Internet debido a cortes de energía, lo cual resultó en la necesidad

		de imprimir una carpeta de materiales para los beneficiarios del CV y el limitado manejo de herramientas informáticas por parte de la población adulta que dificultó su participación. Fuente: Entrevistas varias
	¿El enfoque y estrategias utilizadas fueron adecuadas?	Fueron adecuados para gracias a la flexibilidad. Inicialmente se incluyó solamente módulos virtuales en la capacitación pero se vio la necesidad de fortalecerlos con módulos presenciales. La estrategia de comunicación empleada para complementar la intervención, fue muy exitosa. Fuente: Informes de avance.
	¿Fue eficaz y apropiada la estrategia de formar alianzas?	Mediante el Frente Solidario se formó alianzas con grupos religiosos y entidades locales, lo que facilitó la participación de los jóvenes de diversas organizaciones religiosas y su articulación. Fuente: Entrevistas a miembros del Frente Solidario.
	¿Cómo la iniciativa ha contribuido al logro de los resultados a nivel de efectos?	Se ha fortalecido considerablemente el liderazgo de jóvenes de la comunidad, quienes están altamente motivados en continuar como organización, han elaborado un plan de trabajo para el presente año y nombrado una junta directiva. Asimismo, tienen planificado realizar acciones de réplicas en otras comunidades de zonas rurales. Como efecto de la intervención, hay un mayor interés de los jóvenes en el desarrollo local y en la disposición para dialogar con su gobierno local. Finalmente, tienen previsto continuar realizando otros videos de 'Cercado Te Ve' en temas de desarrollo local. El estudio de caso preparado como parte del CV llevó a otros cuatro pedidos de inversión prioritaria levantados por el Frente Solidario a la Municipalidad. También se ha contribuido en desarrollar una conciencia crítica y propositiva frente a los problemas que afectan a su comunidad. Finalmente, se han desarrollados capacidades de comunicativas y habilidades sociales en varios jóvenes, resultado de su participación en el proyecto. Fuente: Entrevistas jóvenes
	¿Se han logrado otros resultados no previstos?	Tal como se señala en la respuesta a la pregunta anterior, la intervención no contaba con resultados previstos a nivel de efectos de más larga duración.
	¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	Solo en dos aspectos, i) el acceso limitado al Internet por cortes de energía, y ii) problema de transporte de los participantes en el CV quienes viven en área rural. Fuente: Entrevistas beneficiarios
	¿En qué medida PROLOGO ha contribuido al diseño de nuevas políticas y programas públicos así como a una mayor asignación de recursos propios dirigidos a la gobernabilidad local y a la inclusión social?	Tarea pendiente debido a la falta de un diálogo efectivo con el Consejo Municipal. Fuente: entrevistas varias.
	¿En qué medida PROLOGO ha contribuido al aumento de la participación de los grupos marginados en la toma de decisiones de los programas y el presupuesto municipal?	El Frente Solidario todavía queda excluido del Comité de Seguimiento del Presupuesto Municipal. Fuente: Observación directa.
	¿Cuál ha sido el nivel de coherencia y articulación de los tres componentes de PROLOGO (Centros Locales, Nodo Regional, Sistema de Capacitación).	El CV/Curso presencial y el Foro Regional de Prólogo generaron fortalecimiento de lazos y sinergia entre los tres componentes, sobre todo mediante la oportunidad de compartir experiencias entre los participantes/beneficiarios. Fuente: Entrevistas miembros de equipos de los tres componentes.

	¿Cuál ha sido el valor agregado del PNUD y del enfoque regional en la implementación del proyecto?	Principalmente el enfoque concertado y flexible del Nodo Regional y el alto nivel de su compromiso con los beneficiarios y acercamiento a su realidad. Fuente: Entrevistas Oficiales de PNUD.
	¿En qué medida la inclusión de temas transversales, especialmente de la equidad de género e inclusión social, ha incrementado la eficacia de PROLOGO?	La promoción de la participación de grupos tradicionalmente excluidos – sobre todo los jóvenes, ha contribuido en el logro de los resultados establecidos. La calidad de participación y compromiso mostrado por estos grupos al tener acceso a espacios de participación ha sido alta. Hay una alta participación de mujeres pero no hubo una planificación previa de cómo se iba a poner en operación una estrategia de género. Los DDHH y el medio ambiente no fueron contemplados como metas explícitas de las varias intervenciones. Fuente: Entrevistas beneficiarios/as.
	¿Cómo se ha articulado el enfoque de género y la inclusión social en las acciones del proyecto? ¿Se han tomado en cuenta las necesidades diferenciadas de hombre y mujeres?	El proyecto apunta a la participación juvenil y las acciones reflejan eso plenamente. No se ha articulado en forma planificada una estrategia de enfoque de género. Sin embargo, se evidencia efectos que pueden atribuirse al proyecto como el empoderamiento de las mujeres y el incremento de la motivación de logro. Fuente: Entrevistas Oficiales del proyecto, beneficiarios/as.
	¿De que manera el proyecto ha contribuido en reducir la desigualdad de género en las comunidades de intervención?	A pesar de la falta de planificación expresa al respecto, el proyecto ha contribuido mediante el acceso de mujeres a liderazgo y la promoción de la participación femenina en espacios tradicionalmente ocupados por hombres. Fuente: Entrevistas oficiales del proyecto, beneficiarios/as
11. La Eficiencia	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento base?	Si, no hubo necesidad de aumento del presupuesto. Fuente: Documento base, Informes de Avances
	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos en el documento base?	El inicio del Proyecto coincidió con una serie de eventos no previstos. La consolidación de los acuerdos con las oficinas de país tomó más de lo previsto, ya que cada oficina tuvo que articular el proyecto dentro del portafolio de gobernabilidad democrática. El proceso de reorganización interna del Área de Práctica de Gobernabilidad Democrática del Bureau Regional para América Latina y el Caribe del PNUD y del Centro Regional explica parte de la demora, proceso que implicó una reasignación del Portafolio de Gobernabilidad Local (donde está incluido el Proyecto PROLOGO) del Área de Gestión de Conocimientos a responsabilidad de un nuevo Asesor Regional de Políticas de Gobernabilidad Local y Descentralización, quien asume su cargo en Mayo 2009. Sin embargo, el cronograma original no fue demasiado extendido y se cumplió prácticamente todo lo previsto, particularmente en lo que respecta a la inversión (Centros PROLOGO, capacitación, asesoramiento técnico). Queda pendientes las obras de reparación del Centro Comunal Cercado (CCC). Fuente: Informes de Avances
	¿Los recursos financieros destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del PROLOGO son acordes con los resultados alcanzados?	A diferencia de los otros dos municipios, en el caso de El Cercado, no hubo una presencia permanente de un oficial del proyecto, lo que dificultó la comunicación activa entre los diferentes actores. . A pesar del ahorro implícito en el presupuesto, y a diferencia de los otros dos centros, el monto de inversión asignado no fue ni es suficiente para reparar el Centro Comunal El Cercado (CCC). Fuente: Entrevista Consultora y Oficiales de PNUD.
	¿La cantidad y calidad técnica de los recursos humanos destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del	La cantidad de los recursos humanos destinados a la implementación y seguimiento del proyecto fueron suficientes a excepción de El Cercado. Asimismo, sobre la calidad de los recursos, se evidencia la necesidad de un mayor compromiso en el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos establecidos con la comunidad de El Cercado y los resultados previstos en el

	PROLOGO son acordes con los resultados alcanzados?	proyecto. Fuente: Entrevista Oficiales de PNUD, oficiales del Centro Montalvo, miembros del Frente Solidario.
12. La sostenibilidad	¿Los resultados de la intervención se mantienen una vez retirada la ayuda externa?	Las actividades desarrolladas por muchos jóvenes beneficiarios del CV en el área de comunicaciones y el fortalecimiento del Frente Solidario son muy alentadoras en cuanto a la sostenibilidad de los resultados. Sin embargo existe una reticencia del Consejo Municipal de entrar en dialogo serio con la sociedad civil organizada (Frente Solidario). Fuente: Entrevista beneficiarios(as)
	¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado y protección del medio ambiente?	La introducción de la modalidad presencial de capacitación (Centro Montalvo) sugiere que podría ser más apropiada para las necesidades del proyecto. No se evidencia de que manera se ha incorporado el tema del medio ambiente en la intervención. Fuente: Entrevista oficiales de Centro Montalvo
	¿La responsabilidad en la continuación de las actividades de PROLOGO se ha asumido de manera institucional en el presupuesto de los gobiernos locales respectivos y se continúan generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?	No hay asignación de presupuesto municipal para el CCC aunque hay un Memorandum de Entendimiento de la Alcaldía que implica un compromiso financiero aun no definido para el centro. Pero esto no garantiza el mantenimiento de las actividades del proyecto, puesto que el gobierno local cuenta con recursos muy reducidos. Fuente: Entrevista Oficiales de PNUD
	¿Qué medidas relacionadas con PROLOGO se han institucionalizado para garantizar la sostenibilidad de las actividades/logros? ¿Cuáles han sido las nuevas capacidades que han posibilitado dicha institucionalización?	El Memorandum de Entendimiento es una medida pendiente de implementarse. No se ha trabajado el desarrollo de nuevas capacidades orientadas a la institucionalización de los resultados obtenidos por el proyecto. Fuente: Entrevista autoridades municipales.
	¿Existe una estrategia de salida claramente definida y en qué medida la misma contribuye a la sostenibilidad?	No hay una estrategia de salida. Al contrario se busca su continuidad. Fuente: Entrevistas a los encargados de las tres instancias del proyecto.
	¿Las instituciones cuentan con capacidad para el diseño y elaboración de diagnósticos internos y externos? ¿Se contó con consultoría o asesoría externa?	Las instituciones tuvieron la necesidad de contar con los servicios externos de una consultora externa - Dra Elsa Alcántara - para la elaboración del diagnóstico de gobernabilidad local. Fuente: Entrevista Oficiales del Centro Montalvo, Oficiales de PNUD.
	¿Se han desarrollado mecanismos para de formación que doten de capacidades técnicas al personal?	La encargada de proyecto del Oficina País, PNUD asistió a un curso sobre en gobernabilidad en el UNSSC, Turin. Fuente: Entrevista oficial del PNUD.
	¿Existen manuales de formación que sean extensivo a todos los agentes derivados de PROLOGO?	Efectivamente, el CV y el Centro Montalvo dotaron manuales de formación a los beneficiarios. Entrevista: Equipo de CV, director del Nodo Regional, y personal del Centro Montalvo.
13. La apropiación y el empoderamiento	¿Existe claridad en las dependencias respecto	Las atribuciones y divisiones de responsabilidades entre el Centro Montalvo y la encargada de proyecto no quedaron claras.

de quiénes son los actores que desempeñan un papel en el PROLOGO y cuáles son sus atribuciones y responsabilidades?	Asimismo, el papel del Frente Solidario y el gobierno local en el proceso de articulación no estuvo claramente delimitado. Fuente: Entrevistas varias
¿Cuál es la percepción de los agentes sobre el liderazgo del PROLOGO en la puesta en marcha del proyecto?	Todos los agentes (autoridades municipales, jóvenes beneficiarios, y miembros del Frente Solidario) expresaron una percepción muy positiva del liderazgo del proyecto. Fuente: Entrevistas varias.
¿Cuál es la valoración sobre el nivel de la asesoría recibida?	La valoración expresada por los jóvenes es muy positiva respecto la asesoría recibida principalmente por el personal externo responsable de la implementación de la estrategia de comunicación para el desarrollo. Fuente: Entrevista grupal Jóvenes beneficiarios.
¿Cuál ha sido el nivel de aceptación de los actores instituciones de la necesidad de incorporar la perspectiva de género en su quehacer público?	No se ha evidenciado una necesidad sentida al respecto. Fuente: Observación directa.
¿Cómo se ha desarrollado la formación y habilitación profesional de los agentes en materia de género?	No se ha trabajado el tema. Fuente: Entrevistas miembros del equipo del CV, beneficiarios/as.
¿Existen cambios en la percepción que hombres y mujeres en las municipalidades tienen sobre las brechas de género a partir de la implementación de PROLOGO?	No se ha evidenciado cambios. Fuente: Entrevistas varias, observación directa.
En relación a la participación de los funcionarios/as, ¿han estado involucrados en los procesos y han sido informados sobre los resultados de los mismos?	Las autoridades municipales, sobre todo los concejales, no están informados de los resultados del proyecto. No se evidencia el nivel de involucramiento en las actividades del proyecto. Fuente: Entrevistas Alcaldesa, Contralor Municipal.
¿Cuáles han sido los principales factores que contribuyeron a construir buenas alianzas (interinstitucional) entre todos los actores?	Se inició una comunicación entre el Frente Solidario y la Alcaldía pero todavía opera en forma muy incipiente. En general las alianzas entre todos los actores aún no ha podido consolidarse. Fuente: Entrevistas varias.

EL CERCADO - HALLAZGOS PRINCIPALES Y EVIDENCIA

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	HALLAZGOS PRINCIPALES	EVIDENCIA
4. La pertinencia y coherencia	Centro Regional y sus componentes de apoyo técnico y de gestión (Escuela Virtual) han marcado la diferencia y abrieron los ojos a los beneficiarios. Les cambió la vida a los beneficiarios de la asistencia, particularmente a los jóvenes. Empoderándolos para demandar cambios y participar activamente en la vida de sus comunidades. Empoderamiento real para impulsar el desarrollo del municipio	Entrevistas oficina país PNUD y respuestas jóvenes encuestados capacitados en escuela virtual y presencial
	Ha generado buenas prácticas de incidencia política que funcionan y son aplicables a realidades locales semejantes en diferentes países. Promovió la Agenda Sur-Sur, Declaración de París y programa de Accra.	Respuesta oficina país PNUD
	Se ha generado Capital Social semilla para crecer y seguir trabajando	Oficina país PNUD
	Documentación profusamente circulada desde el nivel regional	Oficina país PNUD
14. La eficacia	El Nodo Regional fue muy receptivo/responsivo. Se hicieron visitas de experto regional que se compenetro problemas locales y ayudo a dar respuestas adecuadas a la realidad local.	Respuesta oficina país PNUD y entrevistas a jóvenes capacitados por escuela virtual.
	Ciertas dificultades de comunicación de Oficina país PNUD impidieron dar respuesta oportuna a prioridades de reparación demandadas por el Centro Cultural de Cercado, retrasando su conclusión y entrega final.	Entrevistas oficina país PNUD y miembros Fondo Fortaleza
	Mayor involucramiento oficinas PNUD país desde fase del diseño del proyecto habría sido deseable	Entrevista oficina país PNUD.
	Acción regional del Prólogo ha llevado resultados mas allá de resultados esperado: tolerancia, pluralismo entre partidos políticos , municipio democrático El Cercado.	Entrevistas Beneficiarios. Análisis documentos e informes de avance.
15. La Eficiencia	El proyecto ejecuto sus actividades con cierto desfase y los resultados se fueron alcanzando dentro de su presupuesto. Hay un resultado que a cierre del proyecto no se ha alcanzado. CCC.	Realidad del CCC parcialmente terminado.
16. La sostenibilidad	Proyecto ART, de ordenamiento territorial, con trabajo eficiente y más agresivo, localizado en varios municipios de RD y siendo parte de Ministerio de Planificación Nacional será un excelente vehículo de sostenibilidad, articulador y propagador a nivel nacional de expansión y nuevas experiencias Prologo. .	Entrevista Oficina país PNUD RD
17. La apropiación y el empoderamiento	Fondo Solidario y Montalvo, Jóvenes capacitados curso virtual consideran haberse apropiado prólogo y estar más empoderados como sociedad civil. Contrariamente, miembros consejo municipal están renuentes y nos son receptivos a demandas de la comunidad.	Entrevistas jóvenes y Fondo Solidario
Tema Transversal: Género	El tema de género no fue articulado desde el inicio de la planificación. No se han tomado en cuenta las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres para planificar la intervención. Sin embargo las evidencias nos muestran una participación activa de las mujeres en las acciones implementadas, el desarrollo de capacidades de comunicación, liderazgo y cierta crítica a los roles tradicionales asignados a hombres y mujeres.	Ausencia de tal enfoque en el documento base; entrevistas varias; observación directa.
6. Lecciones aprendidas	Bases de sostenibilidad e impacto se da en formación de redes sociales como mejor herramienta de difusión y empoderamiento	Entrevista Grupos de Jóvenes
	Se potencian los logros del proyecto mediante una estrategia de comunicación continua de relacionamiento con canales y medios de comunicación hacia la población beneficiaria.	Entrevista grupal Jóvenes, observación directa del estreno de 'Cercado Te Ve'
	Los instrumentos de gerencia de seguimiento y evaluación deben funcionar permanentemente para asegurar la toma de	Entrevistas Oficiales de PNUD País y del Centro Montalvo

	las medidas correctivas necesarias y atender las necesidades emergentes de la población resultado de la intervención.	
7. Recomendaciones	Seguir trabajo fortaleciendo y empoderando sociedad civil. Se evidencia la necesidad de continuar el proceso de fortalecimiento de las capacidades en las organizaciones juveniles y continuar apoyando el proceso de empoderamiento iniciado. Hace falta consolidar el trabajo iniciado para garantizar la sostenibilidad real de los resultados alcanzados.	Entrevistas Oficiales de PNUD País y del Centro Montalvo
	Estrategia de Comunicación es imprescindible para generar mayor empoderamiento sociedad civil a nivel local	Entrevistas Oficiales de PNUD y proyecto TRALC
	Extender proyecto a área rural	Jóvenes entrevistados.
	Mejorar el seguimiento del proyecto e involucrar a la población beneficiaria en este proceso. Promover la vigilancia social del cumplimiento de lo planificado por el proyecto.	Entrevistas Frente Solidario
	Mejorar los mecanismos de diálogo entre todos los actores involucrados en el proyecto.	Entrevistas varias
Conclusiones	En El Cercado el Proyecto alcanzó medianamente los resultados previstos. Se ha logrado el fortalecimiento de la gobernabilidad por el lado de la sociedad civil (organizaciones juveniles) pero es incipiente por parte del gobierno local.	

PROLOGO – SANTA TECLA MATRIZ DE HALLAZGOS PRINCIPALES

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS Y BASE DE INFORMACIÓN
5. La pertinencia y coherencia	¿Corresponde la intervención PROLOGO al mandato del PNUD?	El proyecto se inserta claramente con una de las cuatro áreas focales de intervención para América Latina esbozados por PNUD en 2007 – o sea, la promoción de gobernabilidad democrática, incluyendo la participación inclusiva, transparencia y rendición de cuentas, con un énfasis en gobernabilidad local. Además responde al reto del diseño y implementación de políticas públicas eficaces en uno de los tres campos claves para mejorar la democracia en América Latina identificado en el informe de PNUD 'Nuestra Democracia' en 2010 – o sea, la exclusión social. Existe correspondencia directa con el mandato del PNUD por el Desarrollo Humano y con los ODM. Fuente: PNUD/OEA (2010) <i>Nuestra democracia</i> . México: Fondo de Cultura Económica; UNDP (2007) <i>Regional Program Document 2008-2011 Latin America and the Caribbean</i> . New York: Executive Board of the United Nations Development Programme & United Nations Population Fund.
	¿La intervención responde con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?	Si. Hay una necesidad sentida para fortalecer el liderazgo y empoderamiento ciudadano con miras a una mayor inclusión social. La Municipalidad de Santa Tecla, tiene procesos de fortalecimiento de la gobernabilidad, emprendidos con anterioridad. PROLOGO entra a complementar y fortalecer los procesos sociales que se están desarrollando en el territorio, ampliar el alcance de los resultados y consolidar el impacto que se viene teniendo. Fuente: Entrevista beneficiarios
	¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? De ser afirmativo ¿Cómo se ha adaptado la intervención a dichos cambios?	Las prioridades de los beneficiarios no han cambiado durante la fase piloto.
	¿Responde la intervención a las prioridades de desarrollo del país o área de influencia?	Se vincula estrechamente con la primera de las prioridades nacionales definidas por el Consejo Económico y Social de El Salvador para el período 2010-2014, las cuales por tanto constituyen las áreas prioritarias del Plan Quinquenal de Desarrollo: "La reducción significativa y verificable de la pobreza, la desigualdad económica y de género y la exclusión social".

		En el área de influencia, la iniciativa responde a las prioridades de la Municipalidad de Santa Tecla, que tiene claro interés de fortalecer la participación ciudadana, los presupuestos participativos, la rendición de cuentas y la inclusión social a través de los Consejos Ciudadanos para el Desarrollo (CCDLs). Fuente: i) Gobierno de El Salvador (2009) <i>Plan Quinquenal 2010-2014</i>. San Salvador: Presidencia de la República, ii) Gobierno de El Salvador (2009) Decreto Ley 64 - Creación del Consejo Económico Social: San Salvador: Diario Oficial, 16 Octubre, iii) Plan de Gobierno del Municipio de Santa Tecla.
	¿El diseño del proyecto incluye indicadores medibles y fuentes de verificación?	Sí, el documento 'Revisión Sustantiva' cuenta con indicadores que son medibles y sus correspondientes fuentes de verificación. Fuente: Documento 'Revisión sustantiva'.
	¿Incluye el diseño del proyecto la estrategia de implementación?	El documento 'Revisión sustantiva' se basa en tres resultados con sus correspondientes actividades, las cuales en su conjunto constituyen en forma implícita una estrategia de implementación. Fuente: Documento 'Revisión sustantiva'.
	¿Se articula la intervención a un plan de desarrollo local o políticas nacionales?	Si. Hay una fuerte articulación del proyecto con la planificación municipal de Santa Tecla, la cual incluye diagnósticos comunitarios, Planificación Operativa Anual (POA), y el Plan Estratégico Participativo (PEP). Fuente: Documentos municipales, entrevista autoridades municipales
	¿Cuál ha sido el nivel de participación del gobierno local y sociedad civil en la intervención?	Existe una alta participación de las autoridades municipales y de la sociedad civil organizada gracias a un trabajo previo en promover la gobernabilidad local y la participación ciudadana. La gestión municipal de Santa Tecla destaca por la participación activa que tiene la sociedad civil, el modelo de gestión descentralizado y el énfasis que se da al desarrollo local. En ese sentido el rol del gobierno local ha sido protagonista y viceversa la sociedad civil cuenta con diversos espacios y mecanismos de participación promovidos desde el gobierno local. Fuente: Informes de avance, entrevistas varias, observación directa.
	¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, sector o población objetivo, dirigidas a promover la equidad de género, inclusión social y la gobernabilidad democrática (ver si han existido convergencia o articulación de acciones para potenciar los efectos del PROLOGO)?	Hay una clara articulación con otros proyectos del PNUD en el territorio (p. j. Seguridad ciudadana y convivencia ciudadana, y coordinación con otras agencias (p.j. Pequeñas Obras de Gran Impacto - POGI - de USAID). Complementa también diversas iniciativas del gobierno local en la zona, como el Consejo Interinstitucional para la Prevención de la Violencia, el trabajo de las oficinas descentralizadas del municipio, el programa de participación ciudadana, Consejos Ciudadanos para el Desarrollo Local (CCDLs). Fuente: Entrevistas varias; documentos de la Municipalidad.
	¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados de PROLOGO?	Los objetivos son muy realistas debido al contexto prevaleciente– un fuerte empuje oficial a la gobernabilidad local. El diseño del proyecto llama 'productos' a lo que realmente son resultados. Estos resultados (llamados 'productos') son medibles. Dos de los resultados – el Centro Prólogo y la capacitación virtual – son muy concretos.
	¿Son las relaciones causa-efecto lógicas? ¿Son las relaciones fines-medios lógicas? ¿Se corresponden las cadenas fines-medios con las de causa-efecto?	En los tres casos, hay coherencia. Fuente: Marco lógico del proyecto.
	¿Los requisitos y actividades de PROLOGO son consistentes, adecuados y suficientes para lograr los objetivos y resultados?	Las actividades son consistentes para lograr los resultados del proyecto. Los recursos disponibles son suficientes para lograr los resultados. Fuente: Informes de avance; entrevistas miembros del equipos de PROLOGO en las tres instancias.

	¿Los indicadores definidos, permiten una adecuada medición del avance hacia los resultados esperados?	Sí, con la excepción del Nodo Regional. Fuente: Informes de avance
	¿Cuál es la pertinencia y utilidad del actual sistema de seguimiento y evaluación del programa? ¿Se han previsto mecanismos para recopilar y sistematizar la información? ¿Se ha establecido la periodicidad de la recopilación de información? ¿Se ha determinado quiénes son los responsables de recopilar la información? ¿Son relevantes, fiables, accesibles, fáciles de interpretar y comparables? ¿Se han definido indicadores de línea de base? ¿Se han especificado las fuentes?	El sistema de seguimiento es pertinente e incluye además un análisis de riesgo. Se ha mantenido una periodicidad en la recopilación de información, la cual es relevante, fiable, y fácil de interpretar. Hay una profusión de documentación disponible al respecto. En el diseño no se han previsto mecanismos para sistematizar la información, la cual sigue siendo una tarea pendiente. Fuente: Informes de avances
18. La eficacia	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención? Se ha logrado todos los resultados (efectos y productos) previstos de la intervención?	Sí. Se ha contribuido en los procesos de gobernabilidad en que se encontraban el Municipio de Santa Tecla. Gracias a Prologo, los procesos de empoderamiento de la sociedad civil, se han visto consolidados. Asimismo se ha contribuido al fortalecimiento institucional de la Municipalidad de Santa Tecla. Fuente: Observación directa.
	¿Cuáles fueron los factores internos y externos que han influido en el logro o no de los resultados?	Los factores internos favorables son i) la alta motivación de los actores locales, ii) Se contaba con un equipo técnico destinado solo a trabajar el proyecto, además de su gran capacidad técnica del equipo del proyecto, iii) la cultura de participación resultado de procesos emprendidos con anterioridad a Prologo iv) disponibilidad de acceso a internet y manejo de herramientas informáticas por parte de los beneficiarios del curso. El factor externo favorable es la voluntad política local uniforme, lo cual constituye un terreno fértil para la gobernabilidad democrática local y la articulación y coherencia con otros proyectos en el territorio. Fuente: entrevistas varias.
	¿El enfoque y estrategias utilizadas fueron adecuadas?	Sí. El enfoque PROLOGO de 'dos vías' – el empoderamiento de la sociedad civil y fortalecimiento institucional de la municipalidad – fue muy adecuado. La estrategia de capacitación virtual fue muy acorde con el contexto urbano. Fuente: Observación directa.
	¿Fue eficaz y apropiada la estrategia de formar alianzas?	Sí. La estrategia de formar alianzas fue apropiada y muy eficaz, gracias a la voluntad política de las autoridades municipales. Fuente: entrevistas oficiales del proyecto y autoridades municipales.
	¿Cómo la iniciativa ha contribuido al logro de los resultados a nivel de efectos?	La iniciativa tuvo un fuerte impacto catalizador lo cual contribuirá a nivel de efectos en el futuro (p.j. los centros culturales, los tres CICCES (llamados 'Prologuitos'), la réplica de formación, la postulación de beneficiarios a cargos municipales). Fuente: entrevistas varias.
	¿Se han logrado otros efectos no previstos?	Tal como se señala en la respuesta a la pregunta anterior, la intervención no contaba con resultados previstos a nivel de efectos de más larga duración.
	¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	No se han encontrado dificultades de acceso por tratarse de zona metropolitana. Además el Centro Prólogo está bien ubicado en el centro del municipio (Cafetalón).
	¿En qué medida PROLOGO ha contribuido al diseño de nuevas políticas y programas públicos así como a una mayor asignación de recursos propios dirigidos a la gobernabilidad local y a la inclusión	El proyecto ha contribuido mucho al fortalecimiento de los procesos de fortalecimiento de la gobernabilidad en la zona a través de la sistematización de los procesos participativos de diseño de políticas públicas locales via los PEPs y PIPs. A partir del diagnóstico realizado, se identificó aspectos a mejorar en la gestión municipal que promuevan una mayor

	social?	participación ciudadana. Asimismo, se introdujeron mejoras en los Planes Municipales resultado de estas sistematizaciones. Desde el inicio la Municipalidad se hizo cargo de los costos de operación del Centro Prólogo. Fuente: entrevistas autoridades municipales
	¿En qué medida PROLOGO ha contribuido al aumento de la participación de los grupos marginados en la toma de decisiones de los programas y el presupuesto municipal?	PROLOGO ayuda a fortalecer los mecanismos ya existentes de participación ciudadana en la asignación de los recursos presupuestarios. Si bien no se ha trabajado específicamente con grupos marginados (p.j. jóvenes en situación de riesgo), el proyecto ha contribuido en consolidar la gobernabilidad del territorio. Fuente: entrevista autoridades municipales
	¿Cuál ha sido el nivel de coherencia y articulación de los tres componentes de PROLOGO (Centros Locales, Nodo Regional, Sistema de Capacitación).	El CV, el Foro Regional de Prólogo y el acompañamiento continuo del Asesor Regional en Gobernabilidad y Descentralización generaron fortalecimiento de lazos y sinergias entre los tres componentes, sobre todo mediante la oportunidad de compartir experiencias. Fuente: Entrevistas miembros de equipos de los tres componentes.
	¿Cuál ha sido el valor agregado del PNUD y del enfoque regional en la implementación del proyecto?	Principalmente el enfoque concertado y flexible del Nodo Regional, su acompañamiento técnico y el alto nivel de su compromiso con los beneficiarios y acercamiento a su realidad. Concretamente, el Nodo Regional compartió herramientas que dieron un fuerte apoyo a la realización del diagnóstico y estudio de línea de base y el Plan de Gobernabilidad Local, Municipio de Santa Tecla. Abril, 2010. Fuente: Entrevistas Oficiales de PNUD y autoridades municipales.
	¿En qué medida la inclusión de temas transversales, especialmente de la equidad de género e inclusión social, ha incrementado la eficacia de PROLOGO?	El proyecto es altamente inclusivo y participativo en su implementación. Hay una alta participación de mujeres pero no hubo una planificación previa de cómo se iba a poner en operación una estrategia de género. Los DDHH y el medio ambiente no fueron contemplados como metas explícitas de las varias intervenciones. Fuente: Entrevistas beneficiarios/as.
	¿Cómo se ha articulado el enfoque de género y la inclusión social en las acciones del proyecto? ¿Se han tomado en cuenta las necesidades diferenciadas de hombre y mujeres?	El proyecto apunta a la inclusión social y las acciones reflejan eso plenamente. No se ha articulado el enfoque de género en las acciones realizadas por el proyecto, tampoco se han identificado previamente las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. Sin embargo, en marzo de 2010 se realizó un foro sobre el derecho económico de las mujeres en el cual se brindó reconocimiento a 12 mujeres líderes del desarrollo local. Fuente: Entrevistas Oficiales del proyecto, beneficiarios/as.
	¿De que manera el proyecto ha contribuido en reducir la desigualdad de género en las comunidades de intervención?	A pesar de la falta de planificación al respecto, el proyecto ha contribuido mediante el acceso de mujeres a liderazgo y la promoción de la participación femenina en espacios tradicionalmente ocupados por hombres. Fuente: Entrevistas oficiales del proyecto, beneficiarios/as.
19. La Eficiencia	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento base?	Si, se han respetado los presupuestos establecidos. Fuente: Documento base, Informes de Avances.
	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos en el documento base?	Ha habido cambios. El inicio del Proyecto coincidió con una serie de eventos no previstos. La consolidación de los acuerdos con las oficinas de país tomó más de lo previsto, ya que cada oficina tuvo que articular el proyecto dentro del portafolio de gobernabilidad democrática. El proceso de reorganización interna del Área de Práctica de Gobernabilidad Democrática del Bureau Regional para América Latina y el Caribe del PNUD y del Centro Regional explica parte de la demora, proceso que implicó una reasignación del Portafolio de Gobernabilidad Local (donde está incluido el Proyecto PROLOGO) del Área de Gestión de Conocimientos a responsabilidad de un nuevo Asesor Regional de Políticas de Gobernabilidad Local y Descentralización, quien asume su cargo en Mayo 2009. Sin

		embargo, el cronograma original no fue demasiado extendido y se cumplió prácticamente todo lo previsto, particularmente en lo que respecta a la inversión (Centros PROLOGO, capacitación, asesoramiento técnico). Fuente: Informes de Avances.
	¿Los recursos financieros destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del PROLOGO son acordes con los resultados alcanzados?	Los recursos financieros destinados a estos rubros fueron suficientes, permitiendo la incorporación de tres personas a tiempo medio, un total de 1.5 personas tiempo completo. Asimismo, se logró mejorar la infraestructura existente e implementar con equipos informáticos las oficinas dónde se ejecutó el proyecto. Fuente: entrevistas oficiales del proyecto.
	¿La cantidad y calidad técnica de los recursos humanos destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del PROLOGO son acordes con los resultados alcanzados?	Los tres componentes del proyecto contaban con un alto nivel de calidad de recursos humanos. La cantidad de recursos humanos destinada a Santa Tecla fue superior a los otros dos municipios y acorde con los buenos resultados obtenidos. Fuente: Observación directa.
20. La sostenibilidad	¿Los resultados de la intervención se mantienen una vez retirada la ayuda externa?	Muy probablemente, ya que la Escuela de Formación establecida ya cuenta con presupuesto propio de la Municipalidad y el Centro PROLOGO tendrá su presupuesto financiado por el Municipio. Fuente: Entrevista Sr. Alcalde.
	¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado y protección del medio ambiente?	No se tomó en cuenta Fuente: Documento base
	¿La responsabilidad en la continuación de las actividades de PROLOGO se ha asumido de manera institucional en el presupuesto de los gobiernos locales respectivos y se continúan generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?	Efectivamente la Municipalidad ha asumido la responsabilidad financiera del Centro Prólogo, de un nuevo Centro de Formación, y los varios Telecentros barriales. Fuente: Entrevista autoridades municipales.
	¿Qué medidas relacionadas con PROLOGO se han institucionalizado para garantizar la sostenibilidad de las actividades/logros? ¿Cuáles han sido las nuevas capacidades que han posibilitado dicha institucionalización?	Las siguientes medidas han sido institucionalizadas - la formación, la operación del Centro Prólogo y los telecentros. Fuente: Entrevista autoridades municipales
	¿Existe una estrategia de salida claramente definida y en qué medida la misma contribuye a la sostenibilidad?	Por tratarse de una fase piloto, no hay una estrategia de salida. Al contrario se busca su continuidad. Fuente: Entrevistas a los encargados de las tres instancias del proyecto.
	¿Las instituciones cuentan con capacidad para el diseño y elaboración de diagnósticos internos y externos? ¿Se contó con consultoría o asesoría externa?	Existen las necesarias capacidades internas y externas. Se contó con un fuerte y exitoso apoyo técnico del Nodo Regional. Fuente: Entrevistas varias, revisión de documentos
	¿Se han desarrollado mecanismos para de formación que doten de capacidades técnicas al personal?	La coordinadora del equipo técnico del proyecto participó en un Diplomado de Gestión de Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana que se impartió por la oficina de PNUD contando con el apoyo del Centro Regional de PNUD (enero y marzo de 2010). Fuente: Comunicación de Oficial del proyecto
	¿Existen manuales de formación que sean extensivo a todos los agentes derivados de PROLOGO?	Mediante el CV se distribuyó materiales de capacitación en forma digital a todos los beneficiarios. Fuente: Entrevista Escuela Virtual, observación directa.
21. La apropiación y el empoderamiento	¿Existe claridad en las dependencias respecto de quiénes son los actores que desempeñan un papel en el PROLOGO y cuáles son sus atribuciones y responsabilidades?	Existe claridad al respecto. Fuente: Entrevistas varias, observación directa.
	¿Cuál es la percepción de los	Existe una percepción muy favorable por parte de las

	agentes sobre el liderazgo del PROLOGO en la puesta en marcha del proyecto?	autoridades municipales. Fuente: entrevistas Sr. Alcalde, Mary Morales, Sub-gerente de Participación Ciudadana, y Karla Rivera, Jefa de Cooperación.
	¿Cuál es la valoración sobre el nivel de la asesoría recibida?	La valorización es muy buena, sobre todo respecto al aporte del Nodo Regional y de la Escuela Virtual. Fuente: entrevistas Sr. Alcalde Oscar Ortiz, Mary Morales, Subgerenta de Participación Ciudadana, y Karla Rivera, Jefa de Cooperación.
	¿Cuál ha sido el nivel de aceptación de los actores instituciones de la necesidad de incorporar la perspectiva de género en su quehacer público?	Existe un alto nivel de aceptación previo y durante el transcurso del proyecto. Fuente: Observación directa.
	¿Cómo se ha desarrollado la formación y habilitación profesional de los agentes en materia de género?	No se ha trabajado el tema. Fuente: Entrevistas miembros del equipo del CV, beneficiarios/as
	¿Existen cambios en la percepción que hombres y mujeres en las municipalidades tienen sobre las brechas de género a partir de la implementación de PROLOGO?	No se ha evidenciado cambios. Fuente: Entrevistas varias, observación directa
	En relación a la participación de los funcionarios/as, ¿han estado involucrados en los procesos y han sido informados sobre los resultados de los mismos?	Existe un alto nivel de participación de parte de los funcionarios electos y quienes ocupan cargos de confianza. Fuente: entrevistas varias.
	¿Cuáles han sido los principales factores que contribuyeron a construir buenas alianzas (interinstitucional) entre todos los actores?	Sin duda el principal factor ha sido la existencia de un partido político hegemónico y un solo alcalde en la dirección de la Municipalidad de Santa Tecla desde 2000 hasta la fecha.

SANTA TECLA - HALLAZGOS PRINCIPALES Y EVIDENCIA

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	HALLAZGOS PRINCIPALES	EVIDENCIA
1 Pertinencia y Coherencia	Hay una fuerte articulación del proyecto con la planificación municipal. El proyecto entra a fortalecer procesos de empoderamiento, fortalecimiento institucional, participación, gestión enfocada en el desarrollo local, etc. En ese sentido elegir a este municipio es pertinente porque hay procesos en marcha que vienen siendo impulsados por el mismo gobierno local y era un terreno fértil para “continuar sembrando”.	Existen Diagnósticos comunitarios, Planificación Operativa Anual (POA), y un Plan Estratégico Participativo (PEP)
3 La eficacia	Destaca la gran importancia de voluntad político a todos los niveles para alcanzar plenamente los objetivos de un proyecto multifacético como Prologo. Asimismo, es importante la cultura de participación ciudadana existente en la población y su alto compromiso y capacidad de movilización social. Ha contribuido en el logro de los resultados la hegemonía política existente y el liderazgo carismático del alcalde, esto como un elemento unificador que facilita las intervenciones en la zona. La articulación entre varios proyectos de gobernabilidad local genera mayores resultados	Tanto el gobierno nacional como La Municipalidad de Santa Tecla enfatizan la importancia de la gobernabilidad y la inclusión social en su estrategia de desarrollo Otros proyectos del PNUD en el territorio (p. j. Seguridad ciudadana, prevención de la violencia) y de otras agencias (p.j. Pequeñas Obras de Gran Impacto - POGI - de USAID)
3 Eficiencia	La valoración de la estrategia de formación virtual fue demostrada, sobre todo para poblaciones de zonas urbanas, que cuentan con acceso a internet y tienen manejo de herramientas básicas de informática.	El compromiso de la Escuela de Formación de Santa Tecla de continuar con la formación virtual

6 Sostenibilidad	La sostenibilidad de los resultados del proyecto, radica principalmente en la disposición política del gobierno local para promover la gobernabilidad en el territorio. Hay varios compromisos asumidos de continuar desarrollando algunas estrategias del proyecto Prologo, como el centro de formación municipal. Es importante concebir a los egresados del CV como un grupo de capacitadores para futuras capacitaciones.	El fuerte deseo expresado por beneficiarios del CV para servir como capacitadores en el futuro.
7 Apropiación y Empoderamiento	El inicio de un proceso de institucionalización de las actividades de Prólogo ha sido promisorio gracias al contexto local muy favorable a la gobernabilidad.	La existencia de un partido político hegemónico y un solo alcalde en la dirección de la Municipalidad de Santa Tecla desde 2000 hasta la fecha.
Tema Transversal: Género	El tema de género no fue articulado desde el inicio de la planificación. No se han tomado en cuenta las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres para planificar la intervención. Sin embargo las evidencias nos muestran una participación activa de las mujeres en las acciones implementadas, el desarrollo de capacidades de comunicación, liderazgo y cierta crítica a los roles tradicionales asignados a hombres y mujeres.	Ausencia de tal enfoque en el documento base; entrevistas varias; observación directa.
Lecciones aprendidas	Dos ingredientes contextuales son cruciales para promover la gobernabilidad democrático local – el alto compromiso político de las autoridades municipales y la fuerte presión de la sociedad civil organizada	Ambos ingredientes están muy presentes en Santa Tecla y se han fortalecido antes y durante el transcurso del proyecto.
Recomendaciones	Dada la amplia evidencia de Santa Tecla como ejemplo de 'buena práctica' en gobernabilidad democrático local, fomentar la difusión de esta experiencia entre las 262 municipalidades salvadoreñas a través de seminarios dirigidos a generar liderazgos y prácticas semejantes Brindar asistencia y acompañamiento sujeto a la provisión de fondos necesarios para una fase puente a la sostenibilidad.	
Conclusiones	En Santa Tecla el proyecto ha cumplido sus resultados y objetivos en forma exitosa. Se ha continuado reforzando progresivamente la institucionalidad del municipio hacia niveles sostenibles de gobernabilidad democrática y se ha logrado el empoderamiento de las comunidades resaltando la inclusión participativa de las comunidades beneficiarias y su mayor compromiso con el desarrollo humano de su municipio y de su país.	

Anexo 9: Beneficiarios directos e indirectos del Proyecto

Datos Cuantitativos de Beneficiarios Directos e Indirectos Durante la Vida de PROLOG Octubre 2008-Diciembre 2010					
	Nodo Regional/ Centro Regional Escuela Virtual	El Cercado/ Republica Dominicana	Cartagena/ Colombia	Santa-Tecla/ El Salvador	Total
Beneficiarios Directos					
Organizaciones Ciudadana Beneficiadas		22	26	94	142
Número de personas		• 15 líderes (curso Virtual) • 59 del Taller de Desarrollo Humano juvenil 59, de los cuales 33 eran mujeres. • 20 jóvenes de los Talleres estrategia de comunicación para el empoderamiento, de los cuales 11 son mujeres. • 138 personas entrevistadas residentes en el Municipio de El Cercado, para el diagnostico de gobernabilidad • 357 Personas que participaron en reuniones y asambleas de Frente Solidario, reuniones con autoridades del ayuntamiento, ciclo de	• 57 beneficiarios en total de los cuales de los cuales 32 eran mujeres, incluyendo 15 líderes (curso Virtual)	• 34 Consejos Ciudadanos para el Desarrollo Local (CCDL) • 3 Centros Integrados de Cultura y Convivencia con Equidad (CICCE) con + de 55,000 beneficiarios. • 150 jóvenes miembros del Consejo Juvenil Tecleño (CJT) • 300 mujeres fueron beneficiadas directamente a través de la organización de 2 eventos apoyados por el proyecto, en uno de ellos se otorgó un reconocimiento a 15 mujeres destacadas del municipio. • 15 líderes (curso virtual). • 140 líderes capacitadas en	2,380 (+ 55,000) si se cuenta los CICCEs)

		capacitación, curso virtual		temática de planificación, incidencia, monitoreo y evaluación • 8 personas participantes en el foro “Construyendo y fortaleciendo redes para propuestas locales de gobernabilidad” • 20 personas participantes de intercambio de experiencia entre CCDL Santa Tecla y CCDL de Usulután • 500 participantes en la elaboración del diagnóstico gobernabilidad y socialización interna de resultados (pendiente la divulgación) • 600 personas atendidas en la oficina de información municipal	
Beneficiarios Indirectos					
Habitantes de Poblaciones	• 1 millón de personas que son el total estimado de los habitantes de los tres países y municipios que participaron en PROLOGO ya que se ven beneficiados de los proyectos y políticas que	• 26, 000 habitantes de El Cercado	• 920, 000 habitantes de Cartagena beneficiados con materiales, productos y políticas	• 120, 000 habitantes de Santa Tecla beneficiadas con las políticas (convivencia y seguridad ciudadana, género y salud)	1,066,000

	se definieron y perfilaron a través del curso virtual (el tratamiento de la problemática de la tierra en Cartagena; propuestas para la remodelación del Parque Central Anacaona en El Cercado; y proyecto para agenciar el tramo vial Holguín en Santa Tecla), y a través de otros materiales y productos producidos por PROLOGO.				
Pagina Web	• 115 visitas promedio por mes a sección PROLOGO de PNUD RBLAC en la página de Gobernabilidad Democrática (Nueva York) • 2,364 visitas promedio del mes a sección PROLOGO y herramientas de gobernabilidad local y descentralización en el sitio del Centro Regional LAC del PNUD • 6,527 visitas promedio del mes a sección PROLOGO en el sitio Global de Gobernabilidad Democrática (Nueva York)	- 480 visitas al blog http://www.elcercadoteve.blogspot.com (octubre 2010-marzo 2011), 96 promedio al mes - 93 visitas al rap empoderamiento http://www.youtube.com/watch?v=H8UnstGwK8g&feature=player_embedded (octubre 2010-marzo 2011), 19 por mes promedio - 66 visitas al Video del programa El Cercado Te Ve. http://vimeo.com/17817922 Video programa El Cercado Te Ve. (octubre 2010-marzo 2011), 13 por mes promedio - 11,893 visitantes a la		• 100 Visitas promedio por mes a la página de Gerencia de Participación Ciudadana	11,612 visitas promedio al mes en diferentes medios virtuales de información, productos y noticias de PROLOGO en la región y afuera de la región,

		página http://odh.pnud.org.do desde octubre 2010 a marzo de 2011 donde puede leerse en la página de inicio dos noticias referentes al Proyecto Prólogo. 2,378 promedio por mes.			
Productos/Materiales	• 400 cartillas distribuidas en formato impreso • 600 CDs con las experiencias de PROLOGO. • 1,000 líderes locales de Colombia beneficiados con estudio de caso de política pública elaborado para el curso. • 24 Oficinas de País del PNUD, con información de PROLOGO y Materiales		• 400 publicaciones de Participación e Incidencia Política de la Población Afro cartagenera	• 1,300 personas beneficiadas con agendas 2011 que contiene todas las acciones realizadas con el proyecto y mensajes de gobernabilidad, • 2,500 beneficiados con calendario 2011, donde se divulgó sobre el tema de gobernabilidad • 1,000 personas beneficiadas con artículos promocionales del proyecto (bolsones, pachones para agua, bolígrafos) • 5,000 personas beneficiadas con la memoria de labores de la gestión municipal 2010 (incluida información del proyecto PROLOGO)	

Medios de Comunicación/Noticias	• 3,737 consultas de los videos de PROLOGO a través del canal de video de la Escuela Virtual • 1,062 reproducciones de los videos de PROLOGO a través de Youtube. • 3 Noticias asociadas al proyecto PROLOGO distribuida a 19,919 destinatarios a través del boletín de noticias on-line de la Escuela Virtual (diciembre 2010; 18 (febrero 2010; y 16 (Octubre 2009). • 5 Noticias asociadas al proyecto PROLOGO distribuida a 6,000 destinatarios en Ingles y Español a través del boletín <i>Gobernabilidad Local y Descentralización</i> del Centro Regional (No. 3, Enero 2010; No. 5, Marzo 2010; No. 6, Abril 2010; No. 9, Julio 2010; y No. 11, Septiembre 2010. • 15 artículos sobre el Foro de Septiembre por periódicos en 6 países de América Latina	• 23 impactos en medios de comunicación digitales nacionales e internacionales. • 1 Reportaje en CNN Atlanta (programa “Encuentro” con la periodista Claudia Palacios) • El programa de TV nacional de televisión "Zona 5", que todos los sábados transmite Telemicro canal 5, a las 9:00 de la noche (el día y la hora de máxima audiencia en el país) retransmitió en 4 ocasiones el reportaje sobre la experiencia prólogo que puede visitarse en la web http://www.youtube.com/watch?v=jnatYfFd-90&feature=related. • 203 visitas del reportaje en youtube fecha 25 de marzo de 2011. • 2 retransmisión del reportaje realizado en el programa ‘El Día’ y los Informativos de la cadena Telesistemas, de emisión nacional.	• 12 artículos de periódico locales	• 15,000 Personas a las cuales llegó publicación en periódico sobre acciones del proyecto • 5, 000 personas a las cuales llegó noticia en televisión sobre foro desarrollado en el marco del proyecto (tema de gobiernos municipales pluralistas)	
--	---	--	--	--	--

		1 programa de radio en la emisora y el programa de máxima audiencia del país (El gobierno de la tarde de la emisora Z-101) con los jóvenes de Prólogo, el PNUD y El Centro Montalvo.			
Otros	42 estudiantes del curso PROLOGO en Honduras, jóvenes miembros de partidos políticos tanto del nivel nacional como local 200 estudiantes del Curso PROLOGO en Guatemala que son funcionarios del sector salud en el nivel local. - Más de 150 alcaldes y autoridades locales de América Latina con conocimiento de PROLOGO a través de entrevistas, talleres, y partenariado entre el Centro Regional con la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones (FLACMA). - Más de 300 actores gubernamentales y no gubernamentales con conocimiento de PROLOGO a través de entrevistas, talleres, y	400 asistentes a la final del concurso de canciones anticorrupción el 10 de diciembre, de las cuales el 50% eran mujeres. 170 asistentes para el programa en vivo 'El Cercado Te Ve', 11 de diciembre 2010, de los cuales 60% eran mujeres.	13 Instituciones con las cuales se lograron algún tipo de articulación (Universidades, Fundaciones con presencia en la zona Urbana y rural y otras dependencias de la Alcaldía). 2,000 personas individuales en la vida del proyecto, desde el diagnóstico, la sensibilización frente al tema de la identidad, aportes y participación de la población Afro, en la construcción de ciudad y las dinámicas organizativas y de gobernabilidad local 48 organizaciones afro identificadas como parte del diagnóstico inicial 4 alcaldes (Jamundí-Valle; Buenos Aires-		

	partenariados entre el Centro Regional y el Foro Global de Asociaciones de Regiones (FOGAR), la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-México), y la Iniciativa ART del PNUD. • Más de 50 expertos regionales y líderes (individuales e institucionales) contactados y participando en el desarrollo de herramientas de conocimiento.		Cauca; Palmira- Valle; y Balboa-Cauca y 2 municipios del Departamento de Bolívar con conocimiento de PROLOGO, y solicitudes de replicación.		
Fuentes: Elaborado por el Nodo Regional de PROLOGO sobre la base de información de Informes de Avance, archivos, registros, documentos de diagnóstico, métricas de sitios web, artículos de periódicos y métricas de medios, 2011.					

Anexo 10 Biografías breves de los evaluadores

Andrew Nickson

Profeso Honorífico en Gestión Pública y Estudios Latinoamericanos, Universidad de Birmingham, Reino Unido. Egresado en Ciencias Económicas, Universidad de Cambridge y ex Director del Programa de Maestría en Gobernabilidad y Gestión Pública en la Universidad de Birmingham. Tiene competencia en la implementación de la nueva gestión pública, programas de descentralización, alianzas público-privadas para el suministro de agua potable en áreas urbanas, y la reducción de pobreza. Trabajó diez años en América Latina, África, y Asia en programas de asistencia técnica y ha realizado consultorías y formación en casi todos los países de América Latina. Fue director del Programa Euro - Latinoamericano de Formación en la Administración Pública (1993-98) y del Proyecto Reforma del Estado en Paraguay (1999-2000), ambos de la Unión Europea. Es autor del principal texto en inglés sobre *Local Government in Latin America* (Lynne Rienner, 1995). Tiene experiencia en la evaluación de programas de descentralización, la eficiencia municipal, relaciones entre gobierno central y local, el papel del concejal municipal, y participación ciudadana en el gobierno local. Es consultor del Commonwealth Secretariat, DFID, Banco Mundial, PNUD, OMS, OIT y BID. Escribe para el Economist Intelligence Unit (EIU) y Oxford Analytica. Es consultor de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) en la redacción del primer y segundo Informe Anual sobre Descentralización y Gobiernos Locales. Fue miembro del equipo de selección de redes ganadores de la tercera fase - 2009-2012 - de URB-AL (AIDCO, Comisión Europea) y asesor al PNUD Governance Centre, Oslo en la redacción del *Guía de Usuario para la Medición de la Gobernabilidad*. Ver C.V. al <http://www.idd.bham.ac.uk/staff/nickson.shtml>

Alvaro Gálvez

Abogado, Diplomado de Estudios Internacionales y Desarrollo Económico, Instituto de Estudios Internacionales, Escuela de Derecho, Universidad de Chile. Diplomado en Derecho de Hidrocarburos, en Derecho Procesal Penal, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia. Realizó estudios de gerencia y ciclo de proyectos Universidad de Yale, Connecticut, USA. Trabajó en organizaciones de desarrollo nacional e internacional en América Latina y en Estados Unidos, a cargo de planificación, gestión, formulación y evaluación de proyectos y programas. Diseñó y evaluó políticas sociales y proyectos de desarrollo humano con autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil. Entre 1999 y 2010, dirigió el Programa de USAID de Apoyo a la Administración de Justicia y Anticorrupción de Bolivia y ha participado en el diseño y facilitación de programas de reformas judiciales con varios países de América Latina y el Caribe. Asesor general del Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia. Representante Residente Adjunto del PNUD en El Salvador y Costa Rica y Experto Regional del PNUD/UNOPS con base en El Salvador en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para Población

Refugiada y Desplazada para Centro América. Preparó Manuales de formulación e indicadores de seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo humano en Centroamérica. Ha realizado investigaciones y publicaciones sobre las reformas del sistema de justicia penal en Bolivia y América Latina y es autor del libro "Panorama de las Reformas del Sistema de Justicia Penal en Bolivia" publicado en 2010. Profesor invitado en cátedras de Derecho Internacional, Facultades de Derecho de la Universidad de Heredia, Universidad para La Paz de Costa Rica, José Matías Delgado de El Salvador y Universidad Andina Simón Bolívar en La Paz, Bolivia.

Jenny Mayta

Responsable de seguimiento y evaluación de proyectos de Cooperación al desarrollo en el Área de Cooperación al desarrollo de la Generalitat Valenciana. Curso estudios de Licenciatura en Psicología social y Educación Infantil en la Universidad San Martín de Porres de Lima-Perú. Asimismo cuenta con especializaciones en seguimiento y evaluación de proyectos y estudios de Máster en Gerencia Social (Pontificia Universidad Católica del Perú 2007-2009), Máster en Cooperación al Desarrollo (Universidad Politécnica de Valencia 2010-2011) y estudios de Máster en Codesarrollo (Universidad de Valencia 2011-Actualmente).

Tiene competencias en el diseño e implementación de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos. Ha coordinado unidades de seguimiento y evaluación en diferentes ONGs como World Visión International(2006-2010), Compassión International(2000-2005), ADENIM (2008-2010), Ministerio de Trabajo de Perú (2005) realizando estudios de líneas de base, diagnósticos, evaluaciones y sistematizaciones. Asimismo cuenta con amplia experiencia en coordinación de diversos proyectos de cooperación al desarrollo en países de América del Sur. Trabajó más de 10 años en diversas ONGs realizando labores que van desde la coordinación hasta el seguimiento y evaluación de proyectos. Ha desarrollado labores de consultorías de evaluación de proyectos y formación de equipos técnicos para diversas ONGs en Latinoamérica y España. Fue coordinadora de organizaciones juveniles en Lima por más de 10 años, cuenta con amplia experiencia en los trabajos de promoción de los liderazgos urbanos marginales.

Anexo 11 Código de conducta firmado por los evaluadores

NICKSON: Ethical Code of Conduct for UNDP Evaluations

Evaluations of UNDP-supported activities need to be independent, impartial and rigorous. Each evaluation should clearly contribute to learning and accountability. Hence evaluators must have personal and professional integrity and be guided by propriety in the conduct of their business

Evaluators:

Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded

Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.

Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and: respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and must balance an evaluation of management functions with this general principle.

Evaluations sometimes uncover evidence of wrongdoing. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.

Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders' dignity and self-worth.

Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study limitations, findings and recommendations. Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.

firmado

A handwritten signature in black ink that reads "R Andrew Nickson". The signature is written in a cursive, flowing style.

R ANDREW NICKSON

9 de marzo de 2011

GALVEZ: Ethical Code of Conduct for UNDP Evaluations

Evaluations of UNDP-supported activities need to be independent, impartial and rigorous. Each evaluation should clearly contribute to learning and accountability. Hence evaluators must have personal and professional integrity and be guided by propriety in the conduct of their business.

Evaluators:

Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded

Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.

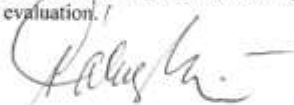
Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and: respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and must balance an evaluation of management functions with this general principle.

Evaluations sometimes uncover evidence of wrongdoing. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.

Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders' dignity and self-worth.

Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study limitations, findings and recommendations.

Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.



ALVARO GALVEZ

9 de marzo de 2011

This statement is to be included in the Terms of Reference for each evaluation.
For details on the ethics in evaluation, please see UNEG Ethical Guidelines.

NICKSON: Ethical Code of Conduct for UNDP Evaluations

Evaluations of UNDP-supported activities need to be independent, impartial and rigorous. Each evaluation should clearly contribute to learning and accountability. Hence evaluators must have personal and professional integrity and be guided by propriety in the conduct of their business

Evaluators:

Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded

Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results.

Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and: respect people's right not to engage. Evaluators must respect people's right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and must balance an evaluation of management functions with this general principle.

Evaluations sometimes uncover evidence of wrongdoing. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported.

Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders' dignity and self-worth.

Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study limitations, findings and recommendations.

Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation.

firmado



JENNY LUZ MAYTA

22 de marzo de 2011