

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO NIC 10-
00059297 “APOYO A LA MODERNIZACIÓN DE LA ASAMBLEA NACIONAL Y
LOS CONSEJOS REGIONALES DE LA COSTA CARIBE”
2008-2012**

**Marcos Membreño Idiáquez
Consultor**

Managua, junio de 2013

INDICE

SIGLAS EMPLEADAS	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
Introducción	8
1. El Objetivo General y los Objetivos Específicos de la evaluación.	9
2. Metodología de la evaluación.	9
2.1. Las fases constitutivas del proceso de evaluación.	10
2.1. La primera fase: el Trabajo de Gabinete.	10
2.2. La segunda fase: el Trabajo de Campo.....	10
2.3. La tercera fase: Redacción del informe del proyecto.....	11
2.4. La cuarta fase: Devolución de los hallazgos del informe final.....	11
3. El instrumental metodológico del proceso de evaluación.	11
4. Los antecedentes del Proyecto.	12
5. El Objetivo y los Componentes del Proyecto.....	13
5.1. El Objetivo del Proyecto.....	13
5.2 Los Componentes del Proyecto.	14
6. Las instancias de gestión del Componente 1 del Proyecto.	15
7. Las áreas clave de intervención del Proyecto.	15
7.1. La capacitación del personal.....	15
7.2. Contratación de consultorías.....	17
7.3. Equipamiento tecnológico.	18
7.4. El intercambio de experiencias con parlamentos de otros países.	19
7.5. La planificación estratégica.....	20
8 Evaluación de la Relevancia, Pertinencia, Eficiencia y Efectividad del Proyecto.....	21
8.1. Evaluación de la Relevancia.	21
8.1.1. El diseño del Proyecto.....	22
8.1.2. Monitoreo y seguimiento del Proyecto.....	22
8.1.3. La apropiación del Proyecto por parte de la Asamblea Nacional.	23
8.1.4. El Plan Nacional de Desarrollo Humano (2008-2012) de Nicaragua.....	24
8.1.5. El Plan de Acción para el Programa de País 2008-2012 entre el Gobierno de Nicaragua y el PNUD.	25
8.1.6. El Documento de la Estrategia de País 2007-2013 de la Comisión Europea para Nicaragua.	26
8.2. Evaluación de la Pertinencia.	27

8.3. Evaluación de la Eficiencia.....	27
8.4. Evaluación de la Efectividad.	29
8.4.1. Análisis de los indicadores del Marco Lógico.	30
8.4.2. Evaluación global de los Indicadores del Marco Lógico del Proyecto.	43
8.4.3. Evaluación del nivel de cumplimiento de los Componentes del Marco Lógico.	43
8.4.3.1. Resultado 1: Mejorar la calidad en el proceso de formación de la ley en la labor legislativa.	43
8.4.3.2. Resultado 2: Fortalecer el desarrollo organizacional y de gestión de la Asamblea Nacional con perspectiva de género.....	45
8.4.3.3. Resultado 3: Contribuir al establecimiento de mecanismos de atención y relaciones de la Asamblea Nacional con otros Poderes del Estado.	47
8.4.3.4. Resultado 4: Promover la efectiva participación de la ciudadanía para una buena gestión y diseño de políticas públicas.....	48
8.4.3.5. Resultado 5: Apoyar a los Consejos Regionales en el ejercicio de sus funciones de representación y vínculo con la ciudadanía, de generación de normas para el desarrollo de la Costa Atlántica Norte y Sur y su articulación con el Estado Nacional.....	48
8.4.3.6. Resultado 6: Evaluación de las capacidades de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la Asamblea Nacional.....	51
8.4.3.7. Resultado 7: Unidad de Seguimiento del Gasto Público capacitada para el manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.	51
8.4.4. Evaluación del Objetivo del Proyecto.	52
8.5. Evaluación de la Sostenibilidad.....	53
9. Análisis FODA de la ejecución del Proyecto.	54
9.1. Las Fortalezas.	54
9.2. Las Oportunidades.....	56
9.3. Las Debilidades.	57
9.4. Las Amenazas.	58
10. Lecciones aprendidas.	58
11. Conclusiones.	59
12. Recomendaciones.	61
13. Bibliografía consultada.....	63
ANEXOS.....	65

SIGLAS EMPLEADAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGD	Área de Gobernabilidad Democrática del PNUD
AN	Asamblea Nacional
BCN	Banco Central de Nicaragua
CRAAN	Consejo Regional de la Región Autónoma del Atlántico Norte
CRAAS	Consejo Regional de la Región Autónoma del Atlántico Sur
DGASGP	Dirección General de Análisis y Seguimiento al Gasto Público
DDHH	Derechos Humanos
DHS	Desarrollo Humano Sostenible
FAO	Food and Agriculture Organization
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GLIN	Sistema Global de Información Legal
FSLN	Frente Sandinista de Liberación Nacional
IEN	Instituto de Estudios Nicaragüenses
MANUD	Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
NIC	Nicaragua
NIM	National Implementation
OAIP	Oficina de Acceso a la Información Pública
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OE	Objetivos Específicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organismo No Gubernamental
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PFID	Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática 2008-2012 (AWARD 48917)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
ProDoc	Documento de Proyecto
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Sur
RAAS	Región Autónoma del Atlántico Sur
SIGFA	Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa y Auditoría
SIISI	Sistema Integrado de Información y Seguimiento de Indicadores Económicos y Sociales
SELEY	Sistema de Seguimiento de la Ley
TDR	Términos de Referencia
UAM	Universidad Americana
UDG	Unidad de Seguimiento al Gasto Público
UE	Unión Europea
UNDG	United Nations Development Group
UNICA	Universidad "Redemptoris Mater" de Nicaragua
UNICEF	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
UTG	Unidad Técnica de Género

RESUMEN EJECUTIVO

- El objeto del presente informe es la evaluación del Proyecto NIC 10-00059297 *“Apoyo a la modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe”*, el cual fue ejecutado entre mayo de 2008 y mayo de 2012 con fondos donados por Noruega, Holanda, la Unión Europea (UE) y el PNUD. Dicho proyecto fue enriquecido y ampliado en junio de 2009, con la incorporación de un subcomponente adicional, auspiciado por el Centro de Gobernabilidad de Oslo, bajo el título de *“Sistema de Indicadores en Gobernabilidad para fortalecer las Políticas Públicas en Nicaragua”*.
- El proyecto que es aquí objeto de evaluación constituye la continuación (Fase II) de un proyecto anterior (Fase I), cuya ejecución se llevó a cabo entre 2004 y 2008.
- Según los TDR del Proyecto, el objeto de la evaluación es el siguiente: *“Evaluar los resultados e impactos alcanzados por el Proyecto NIC 10-00059297 “Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional y de los Consejos Regionales” durante el período 2008-2012”*. La evaluación se llevó a cabo al final de la ejecución de la Fase II del Proyecto con miras a recomendar a los actores claves (Asamblea Nacional, donantes, etc.) las mejores prácticas para una Fase III del Proyecto (2013-2017).
- La metodología de la evaluación comprende, por un lado, el análisis de la documentación generada por el Proyecto, y por otro lado, entrevistas individuales en profundidad con informantes claves de la Asamblea Nacional, la UE y el PNUD. Se entrevistó a un total de veintidós (22) personas, de las cuales doce (12) son funcionarias(os) de la Asamblea, diez (10) del PNUD y una (1) de la UE. Los nombres de las(os) funcionarias(os) de la Asamblea fueron propuestos y contactados por la Coordinación Nacional del Proyecto, mientras otro tanto hizo el Área de Gobernabilidad del PNUD con las(os) funcionarias(os) del PNUD y la UE. El proceso de evaluación del Proyecto se llevó a cabo durante los meses de marzo y abril de 2013.
- El Proyecto produjo resultados muy significativos en la modernización de la Asamblea. Sin la implementación del Proyecto, la Asamblea hubiera continuado siendo una institución predominantemente burocrático-patrimonial, con procesos lentos e ineficientes, realizados con medios cuasi-artesanales y con una concepción androcéntrica de la función pública. Esto no significa que el Proyecto haya hecho desaparecer por completo el carácter burocrático-patrimonial de la Asamblea, sino que contribuyó a debilitarlo en la medida en que introdujo en el seno de la institución parlamentaria estructuras y procesos de carácter gerencial basados cada vez más en la planificación estratégica y en la digitalización de la información y la comunicación, con relaciones más igualitarias entre hombres y mujeres. Lo que hizo el Proyecto fue colocar a la Asamblea en

un proceso de transición desde una organización burocrático-patrimonial hacia una organización gerencial.

- Las áreas temáticas en las que el Proyecto alcanzó, en términos relativos, los mayores avances en materia de modernización son las siguientes : (i) el proceso de formación de la ley ; (ii) el seguimiento al gasto público ; (iii) la participación ciudadana ; (iv) el fortalecimiento institucional de la Asamblea ; (v) y gerencia y administración.
- En cambio, las tres áreas temáticas en las que el Proyecto alcanzó, siempre en términos comparativos, menores niveles de avance son: (a) la transversalización de la equidad de género dentro de la institución legislativa; (b) el apoyo de la Asamblea a la modernización de los Consejos Regionales de la Costa Atlántica; y (c) el diagnóstico y la creación de mecanismos encargados de establecer relaciones armónicas entre la Asamblea y los demás poderes del Estado. Aunque hubo evidentes e importante avances en estas tres áreas, los mismos fueron relativamente más modestos que los que tuvieron lugar en las áreas mencionadas en el párrafo anterior.
- El Proyecto contó con un aporte de la comunidad donante que ascendió a un monto total de US\$ 2,487,603.93, del cual, durante el período 2008-2012, se ejecutaron US\$ 2,252,081.33 que equivalen al 91% de ejecución; un porcentaje que puede ser considerado como muy satisfactorio. Estas cifras no incluyen el aporte de la Asamblea Nacional, el cual, según sus informes anuales a los donantes, durante el período 2008-2012 aportó un total de U\$ 21,329.58
- Uno de los factores que contribuyó de manera decisiva al éxito del Proyecto fue el consenso alcanzado entre todos los partidos desde el inicio del Proyecto, en el sentido de que todas las decisiones se tomarían no en base a criterios políticos, sino en base a criterios de carácter técnico.
- El hecho de que un buen número de los integrantes de la Comisión de Modernización de la Asamblea hayan permanecido como tales desde el inicio del Proyecto hasta el presente, le ha otorgado continuidad y estabilidad al Proyecto, permitiéndole acumular y capitalizar experiencias y lecciones.
- El liderazgo y el poder decisión de la Comisión de Modernización fue un factor clave para que el Proyecto alcanzase la mayoría de sus objetivos. Este liderazgo y poder de decisión se vio facilitado por el hecho de que, forman parte de dicha Comisión, la Junta Directiva de la Asamblea y los jefes de las bancadas parlamentarias.
- Al igual que lo hizo durante la Fase I del Proyecto (2004-2008), el PNUD mantuvo en la Fase II (2008-2012) un enfoque multipartidario, en coherencia con sus principios democráticos. El PNUD veló siempre por que todas las instituciones partidarias representadas en la Asamblea Nacional participasen en pie de igualdad en las decisiones y en la ejecución del Proyecto
- El PNUD y los donantes dieron muestras de flexibilidad e innovación en la ejecución del Proyecto para ajustarlo a la necesidades institucionales de la

Asamblea Nacional. Una muestra de ello fue la decisión de modificar en dos ocasiones distintas los indicadores del Marco Lógico del Proyecto.

- La Asamblea Nacional se ha apropiado de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en la formulación de las leyes. Según un estudio realizado recientemente por la Dirección General de Asuntos Legislativos, entre el año 2008 y 2012, la institución parlamentaria aprobó un total de 78 leyes y 15 decretos que integran los Objetivos del Milenio (ODM). De estas normativas, 10 leyes y 1 decreto promueven el enfoque de género.
- La modernización es un proceso que se ha institucionalizado en la Asamblea Nacional.
- La planificación estratégica ha pasado a formar parte de la cultura interna de la Asamblea.
- La Asamblea cuenta con una masa crítica de personal profesionalizado capaz de continuar impulsando el proceso de modernización en la institución parlamentaria.
- La escasez de recursos financieros de la Asamblea Nacional plantea la necesidad de seguir contando con el apoyo de la cooperación internacional (Norte-Sur y Sur-Sur).
- En el actual contexto de la reducción de la cooperación bilateral, la Asamblea Nacional necesita acceder a los fondos de la cooperación multilateral.

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO NIC 10-00059297 “APOYO A LA MODERNIZACIÓN DE LA ASAMBLEA NACIONAL Y LOS CONSEJOS REGIONALES DE LA COSTA CARIBE”

Introducción.

Estas páginas contienen el informe final de la evaluación externa del Proyecto NIC 10-00059297 “*Apooyo a la modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe*”¹, el cual fue ejecutado entre mayo de 2008 y mayo de 2012 con fondos donados por Noruega, Holanda, la Unión Europea (UE), el Centro de Gobernabilidad de Oslo y el PNUD.

Dicho proyecto es, en realidad, el primero de tres Componentes de un programa más amplio: “Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática” (PFID)”, AWARD 48917.

No obstante, en junio de 2009, el citado Componente 1 del PFID fue enriquecido y ampliado con la incorporación de un subcomponente adicional, auspiciado por el Centro de Gobernabilidad de Oslo, bajo el título de “*Sistema de Indicadores en Gobernabilidad para fortalecer las Políticas Públicas en Nicaragua*”. Se trata de una iniciativa, con dos años y medio de duración, enfocada específicamente a apoyar el fortalecimiento de la Asamblea Nacional en lo concerniente al diseño y monitoreo de su Unidad de Seguimiento al Gasto Público (UDG)³. Esta unidad se transformó posteriormente en la Dirección General de Análisis y Seguimiento al Gasto Público (DGASGP) de la Asamblea Nacional.

En estas páginas será objeto de evaluación únicamente el Componente 1 del Proyecto PFID y el Proyecto “*Sistema de Indicadores en Gobernabilidad para fortalecer las Políticas Públicas en Nicaragua*”, financiado por el Centro de Gobernabilidad de Oslo.

¹ En adelante, se le denominará, en forma más abreviada, el “Proyecto” o, también, el “Programa”.

² Ver: Gobierno de la República de Nicaragua – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), “AWARD 48917 Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática (PFID) 2008-2012”, Managua, Nicaragua, Mayo 2008. Los otros dos Componentes de este Programa son: Componente 2: Proyecto NIC 10-60970 “*Apooyo al Fortalecimiento Institucional de Partidos Políticos y del Sistema de Partidos Políticos*”. Componente 3: Proyecto NIC 10-60971 “*Apooyo al Fortalecimiento de la Gobernabilidad y Ciudadanía Activa en el Ámbito Municipal*”.

³ Esta iniciativa corresponde al Proyecto NIC 10-00070546, el cual es, por lo que viene de ser indicado con anterioridad, un subcomponente del Proyecto NIC10-00059297. Tal como se mostrará más adelante, este subcomponente posee sus respectivos parámetros de evaluación.

El PNUD y la Coordinación Nacional del Proyecto acordaron que esta última asumiría toda la gestión del proceso de evaluación externa del Proyecto y que la misma fungiría como la contraparte institucional del Consultor. El aporte del PNUD se limitó a proponer y contactar a las(os) funcionarias(os) de la UE y del mismo PNUD que debían ser entrevistadas(os) por el Consultor.

1. El Objetivo General y los Objetivos Específicos de la evaluación.

El presente informe de evaluación externa posee un Objetivo General. Según los Términos de Referencia (TDR) formulados por la institución ejecutora, el Objetivo General de este informe evaluativo es el siguiente⁴:

- Evaluar los resultados e impactos alcanzados por el Proyecto NIC 10-00059297 “Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional y de los Consejos Regionales” durante el período 2008-2012.

Hay que precisar, sin embargo, que por ser un componente adicional del Proyecto NIC 10-00059297, el Proyecto “Sistema de Indicadores en Gobernabilidad para fortalecer las Políticas Públicas en Nicaragua” (NIC10-00070546), financiado por el Centro de Gobernabilidad de Oslo, forma parte constitutiva de la evaluación del Proyecto NIC 10-00059297.

Los Objetivos Específicos del informe de evaluación son, por su parte, los siguientes⁵:

- Evaluar el nivel de continuidad logrado por el Proyecto en relación con otro, anterior, de apoyo a la modernización de la Asamblea Nacional.
- Evaluar y analizar la relevancia, pertinencia, efectividad, eficacia y eficiencia del Proyecto y su estrategia de implementación.
- Elaborar un análisis FODA.
- Valorar las líneas estratégicas de acción.
- Evaluar el rol desempeñado por los actores relevantes del Proyecto (Asamblea Nacional, PNUD, cooperantes).
- Identificar y sistematizar las lecciones aprendidas (positivas y negativas) del Proyecto.
- Basado en los hallazgos de la evaluación hacer recomendaciones al Proyecto que sirvan de punto de partida para la siguiente fase: 2013-2017.

2. Metodología de la evaluación.

⁴ Ver los TDR de la Consultoría de Evaluación Externa, “Buena Gobernabilidad para Nicaragua: Apoyo a la Institucionalidad Democrática”, p. 5-7.

⁵ *Ídem*.

El proceso de evaluación se llevó a cabo siguiendo una metodología que comprende, por un lado, cuatro fases de ejecución y, por otro lado, los instrumentos para la recopilación y sistematización de la información empírica que ha sido objeto de análisis.

2.1. Las fases constitutivas del proceso de evaluación.

El proceso de evaluación del Proyecto se llevó a cabo durante los meses de marzo y abril de 2013 y se estructuró en cuatro grandes fases:

- El trabajo de gabinete.
- El trabajo de campo.
- El trabajo de redacción del informe del proyecto.
- El trabajo de devolución de los hallazgos del informe final.

2.1. La primera fase: el Trabajo de Gabinete.

Esta fue la primera fase del proceso de evaluación del Proyecto. La misma se desarrolló básicamente desde las oficinas del Consultor y de su contraparte, la institución ejecutora del Proyecto y sus socios institucionales.

La primera fase de la evaluación abarcó la revisión analítica de toda la documentación suministrada por la Coordinación Nacional del Proyecto, la elaboración de la metodología de investigación y la preparación logística del trabajo de campo (elaboración del listado de personas a ser entrevistadas, concertación de entrevistas y reuniones con el apoyo de la institución ejecutora del Proyecto, etc.).

2.2. La segunda fase: el Trabajo de Campo.

La segunda fase consistió en el Trabajo de Campo. Este último abarcó fundamentalmente la realización de las Entrevistas Individuales en Profundidad.

El Consultor entrevistó a todas las personas que figuraban en el listado elaborado por la institución contratante. Un total de veintitrés (23) personas fueron entrevistadas: doce (12) funcionarios de la Asamblea Nacional; diez (10) funcionarios del PNUD y una (1) funcionaria de la Unión Europea (UE) (ver Tabla N° 3, en Anexos).

Los nombres de las(os) funcionarias(os) del PNUD y la UE a ser entrevistados fueron propuestos y contactados por el Área de Gobernabilidad del PNUD. En cambio, los nombres de las(os) funcionarias (os) de la Asamblea a ser

entrevistados fueron propuestos y contactados por la Coordinación Nacional del Proyecto. Esta última no propuso ni contactó a los miembros de los Consejos Regionales de la RAAN y la RAAS para ser entrevistados en el marco de la presente evaluación, lo cual constituyó una limitación para la ejecución de la evaluación misma.

2.3. La tercera fase: Redacción del informe del proyecto.

La tercera fase correspondió al proceso de redacción del informe del Proyecto. Esta fase incluyó la redacción de un informe borrador, la revisión del mismo por parte de la institución ejecutora y la elaboración del informe final.

2.4. La cuarta fase: Devolución de los hallazgos del informe final.

La cuarta y última fase corresponde a la devolución de los resultados o hallazgos del informe final ante la institución contratante.

3. El instrumental metodológico del proceso de evaluación.

La metodología de investigación que se presenta en este apartado ha sido elaborada con base en los planteamientos metodológicos que figuran en los TDR de la Consultoría para evaluar el PFID⁶.

En tal sentido, los dos instrumentos empleados para recopilar la información empírica fueron los siguientes: (i) el *Análisis Documental*; y (ii) la *Entrevista Individual en Profundidad*.

La técnica del Análisis Documental fue empleada para examinar y evaluar todos los documentos generados a lo largo de la ejecución del Proyecto. El hilo conductor en la aplicación de dicha técnica consistió en la identificación y evaluación de los niveles de cumplimiento de los objetivos, líneas de acción, indicadores, actividades y resultados definidos originariamente en el documento de diseño del Proyecto (Marco Lógico, etc.).

La Entrevista Individual en Profundidad fue definida por los TDR del Proyecto como el método de investigación para la recopilación de información extra-documental⁷. En cumplimiento con esta disposición, el Consultor elaboró una Guía de Preguntas para llevar a cabo las entrevistas con las personas que, por haber participado de cerca en la ejecución del Proyecto, fueron consideradas(os) como “informantes claves” en el marco del proceso de evaluación.

⁶ Ver los TDR de la Consultoría de Evaluación Externa, “Buena Gobernabilidad para Nicaragua: Apoyo a la Institucionalidad Democrática”, p. 7-8.

⁷ *Ibid.*, p. 7.

Cada Entrevista Individual en Profundidad tuvo una duración promedio de dos (2) horas y, como su mismo nombre lo indica, se hizo de manera individual con cada persona. Para realizar las Entrevistas Individuales en Profundidad, se utilizó la Guía de Preguntas que aparece en el Recuadro N° 1 (ver Anexos).

4. Los antecedentes del Proyecto.

El Proyecto NIC 10-00059297, que es objeto de evaluación en estas páginas, estuvo precedido por otro con un nombre casi idéntico, “*Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional*” (NIC 10-003651), cuyo propósito era “contribuir a la modernización institucional del Estado nicaragüense, a través de un proceso de modernización de la Asamblea Nacional de Nicaragua”. En su diseño original, el Proyecto estaba enfocado exclusivamente a la Asamblea Nacional, pero, a partir del año 2005, se tomó la decisión de incorporar el trabajo parlamentario con los Consejos Regionales de la Costa Caribe de Nicaragua.

El Proyecto NIC 10-0036151 fue ejecutado de junio de 2004 a marzo de 2008⁸, obteniendo, entre otros, los siguientes resultados significativos⁹:

- La aprobación en diciembre de 2006 de la Ley Orgánica de la Asamblea Nacional¹⁰ (Ley N° 606). Con esta nueva normativa, se redujo la cantidad de Comisiones parlamentarias, de un total de 23 a 15, haciéndose más eficiente el trabajo legislativo con la definición clara de los tipos de comisiones (permanentes, especiales de carácter constitucional, especiales y de investigación) y con la asignación de funciones específicas que evitasen la duplicación de las mismas. La Ley también contribuyó a optimizar el quehacer de la Asamblea con la creación de dos direcciones: por un lado, la Dirección de Asuntos Legislativos (que reemplazó, con funciones más amplias, a la otrora Dirección de Asesoría) y, por otro lado, la Dirección de Asuntos Administrativos. Adicionalmente, el Proyecto priorizó y apoyó la labor de ocho Comisiones Parlamentarias con temas vinculados con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- La creación de un sistema de información que ha hecho posible el seguimiento del proceso de formación de la ley.
- La depuración, ordenamiento y publicación en la web de treinta y dos (32) años de Normativas de la Legislación Nicaragüense (Digesto Jurídico). También se

⁸ Originariamente, el Proyecto estaba previsto para durar solamente 30 meses, es decir, hasta diciembre de 2006. Sin embargo, debido a retrasos en su proceso de ejecución, el mismo se extendió hasta marzo de 2008.

⁹ Ver al respecto: Simón Pachano (Febrero 2007), “*Sistematización del Proyecto NIC 10-00036151 de “Apoyo al programa de modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe de Nicaragua”*”. Informe de Consultoría. Véase también: AN – PNUD (2008), “*Informe Final Fase I. Proyecto de Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional*”.

¹⁰ Dicha ley fue publicada en el Diario Oficial “La Gaceta”, N° 26, del 6 de febrero de 2007.

procesaron 12 años de legislación en el Sistema Global de Información Legal (GLIN), sistema al cual está adscrita Nicaragua y que se utiliza al nivel internacional para realizar estudios de derecho comparado.

- Mejoramiento de la interrelación de la Asamblea con la ciudadanía mediante la construcción y equipamiento de oficinas para las Comisiones parlamentarias, la formulación de una Política de Comunicación, así como la creación de la Oficina de Participación Ciudadana y el canal de televisión “El Parlamentario”. Este último transmite a su teleaudiencia los debates y otras actividades realizadas por la Asamblea Nacional.
- Creación de la Unidad Técnica de Género (UTG), la cual fue precedida por un proceso de sensibilización de los legisladores y el personal técnico y administrativo, el cual tuvo lugar en 2007 y 2008.
- Fortalecimiento de los vínculos de la Asamblea Nacional con los Consejos Regionales de la Costa Caribe mediante la firma en el año 2005 de un acuerdo interinstitucional con la Asamblea Nacional, creándose las Comisiones Regionales de Modernización y fortaleciendo a la Comisión de Asuntos Étnicos, Regímenes Autonómicos y Comunidades Indígenas de la Asamblea Nacional.
- Avances en la elaboración de los Reglamentos internos y manuales administrativos, y la conformación de bancadas parlamentarias de la Costa Caribe, acondicionamiento de infraestructura y dotación de equipos para ambos Consejos Regionales.

5. El Objetivo y los Componentes del Proyecto.

El Proyecto “*Apoyo a la modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe*” (NIC 10-00059297) fue concebido como una Fase II que diese continuidad a la Fase I representada por su antecesor, el Proyecto NIC 10-0036151.

5.1. El Objetivo del Proyecto.

El Objetivo del Proyecto NIC 10-00059297 es el siguiente:

- “Fortalecimiento de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Atlántica Norte y Sur, en el ejercicio de sus funciones de representación y vínculo con la ciudadanía, generación del marco normativo para el desarrollo del país y su relación con otros poderes del Estado¹¹”.

¹¹ Gobierno de la República de Nicaragua – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, “AWARD 48917 Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática (PFID) 2008-

5.2 Los Componentes del Proyecto.

En el Documento de Proyecto, los componentes del Proyecto NIC 10-00059297 se encuentran definidos, indistintamente, en términos de “Resultados” o “Líneas de Acción¹²”. En el Documento de Proyecto ambas expresiones son, por tanto, sinónimas entre sí.

Los “Resultados” del Proyecto NIC 10-00059297 son los siguientes:

- Resultado 1: Mejorar la calidad en el proceso de formación de la ley en la labor legislativa.
- Resultado 2: Fortalecer el desarrollo organizacional y de gestión de la Asamblea Nacional con perspectiva de género.
- Resultado 3: Contribuir al establecimiento de mecanismos de atención y relaciones de la Asamblea Nacional con otros Poderes del Estado.
- Resultado 4: Promover la efectiva participación de la ciudadanía para una buena gestión y diseño de políticas públicas.
- Resultado 5: Apoyar a los Consejos Regionales en el ejercicio de sus funciones de representación y vínculo con la ciudadanía, de generación de normas para el desarrollo de la Costa Atlántica Norte y Sur y su articulación con el Estado Nacional.

A estos cinco Resultados, el Proyecto NIC10-00070546 auspiciado por el Centro de Gobernabilidad de Oslo, “Sistema de indicadores de gobernabilidad para fortalecer las políticas públicas en Nicaragua”, que es, como ya se indicó antes, un capítulo adicional de aquel proyecto, añadió dos resultados más¹³. Estos son los siguientes:

- Resultado 6: Evaluación de las capacidades de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la Asamblea Nacional.

2012”, Managua, Nicaragua, Mayo 2008, p. 10 y 34. Cabe advertir aquí que estos números de páginas son meramente indicativos, pues el Documento de Proyecto carece de paginación, lo cual dificulta la localización de las referencias relativas a su contenido.

¹² *Ibid.*, p. 11-14 y 34-36.

¹³ En el presente informe se ha optado por emplear solamente la expresión “Resultados”, que es la expresión que figura en el Marco Lógico del Proyecto.

- Resultado 7: Unidad de Seguimiento del Gasto Público capacitada para el manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.

6. Las instancias de gestión del Componente 1 del Proyecto.

Según el Documento de Proyecto, el ejecutor del Componente 1, “Apoyo a la modernización de la Asamblea Nacional”, del Proyecto PFID, es la Asamblea Nacional bajo la modalidad de ejecución nacional conforme al Memorando de Entendimiento de Cooperación, firmado en noviembre de 2007 entre el Sistema de Naciones Unidas en Nicaragua y la Asamblea Nacional, en el marco de la asistencia para el desarrollo en el período 2008-2012.

En su capacidad de agencia de ejecución, la Asamblea Nacional se responsabiliza ante el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por la dirección del cumplimiento de los objetivos, los resultados previstos y el uso eficaz de los recursos asignados.

La Asamblea Nacional nombra entre los miembros de la Comisión de Modernización a un Director Nacional de Componente, designado para representarla en su gestión de ejecución, monitoreo y sistematización de las actividades del Componente. El Director Nacional del Componente, a su vez, se apoya para su gestión en el equipo de trabajo del Componente Uno, encabezado por un(a) Coordinador(a) Nacional, que es designada(o) por la Comisión Nacional de Modernización, en consulta con el PNUD.

El/ la Coordinador(a) Nacional tiene como responsabilidad administrar y ejecutar los recursos y elaborar los términos de referencia de los profesionales e instituciones a contratar para la ejecución de las actividades.

7. Las áreas clave de intervención del Proyecto.

Las áreas clave de intervención del Proyecto fueron las siguientes: (i) Capacitación; (ii) Contratación de consultorías; (iii) Equipamiento tecnológico; (iv) Intercambio de experiencias con los parlamentos de otros países; y (v) la Planificación Estratégica.

7.1. La capacitación del personal.

En el marco del Proyecto, la inversión en capital humano fue concebida acertadamente como uno de los ejes fundamentales de modernización de la

Asamblea Nacional. El Proyecto apoyó recursos para capacitar y profesionalizar al personal de la Asamblea.

Las capacitaciones adoptaron las formas más diversas: desde cursos informales y seminarios de corta duración, hasta programas de diplomado y maestría.

Las temáticas abordadas fueron igualmente diversas: desde breves capacitaciones en informática o para el aprendizaje del idioma inglés, hasta cursos especializados en áreas como el derecho, la economía, recursos humanos, etc.

Entre los programas de diplomado y maestría que fueron impartidos en el marco del Proyecto cabe mencionar los siguientes:

- El posgrado en Análisis Económico, Políticas Sociales y Gobernabilidad. Se graduaron 25 personas.
- El posgrado en Gerencia de Recursos Humanos. Se graduaron 11 personas.
- El diplomado en Gestión de Archivos. Se graduaron 3 personas.
- El diplomado en Derecho Parlamentario. Se graduaron 28 personas.
- La maestría en Derecho Parlamentario. Se espera graduar 51 personas.
- Posgrado en informática. Se graduaron 2 personas.
- Diplomado en Comunicación, Género y Desarrollo Humano. Se graduó 1 persona (periodista).
- Diplomado en diseño gráfico. Se graduaron 10 personas.
- Diplomado en gestión de recursos humanos. Se graduaron 11 personas.
- Diplomado en formulación de proyectos¹⁴.

La duración de los cursos osciló entre un máximo de dos años (maestría) y de seis a tres meses (posgrado y diplomado). Su objetivo fue ofrecer a las(os) participantes los conocimientos básicos en cada área de especialidad. En este sentido, los cursos estuvieron particularmente dirigidos a personas que no poseían tales conocimientos o que los habían aprendido de manera empírica en su trabajo cotidiano o que necesitaban completar los conocimientos que habían adquirido de manera deficitaria en alguna institución académica. Todos los cursos fueron evaluados muy positivamente por las(os) participantes en los mismos¹⁵. Los conocimientos impartidos contribuyeron a mejorar la calidad de la labor realizada por las(os) egresados en sus respectivos equipos de trabajo dentro de la Asamblea Nacional.

Una de las funcionarias entrevistadas en el proceso de evaluación manifestó: “La formación fue el producto más valioso que yo recibí de parte del Proyecto, porque me dio los conocimientos que me faltaban para desempeñar mi labor con mayor profesionalismo”.

¹⁴ No se tuvo acceso a la información sobre la cantidad de personas graduadas en este diplomado.

¹⁵ No se tuvo acceso a la información relativa a las(os) estudiantes de los cursos desagregadas(os) por género.

7.2. Contratación de consultorías.

El Proyecto financió la contratación de consultorías con el propósito de aprovechar la experticia de empresas o consultores individuales para la elaboración de diversos tipos de actividades o productos, sea porque el personal de la Asamblea Nacional carecía de dicha experticia o porque se necesitaba disponer de una valoración técnica externa e independiente.

Básicamente hubo tres tipos de consultorías:

- Elaboración de diagnósticos técnicos.
Entre estos estudios cabe mencionar los siguientes: Evaluación de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público y de sus requerimientos para desarrollar capacidad de manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática (2009); Diagnóstico sobre el funcionamiento de la Dirección de Recursos Humanos (2009); Propuesta para desarrollar la División de Recursos Humanos en una Gerencia de Recursos Humanos¹⁶ (2009); Estudio de sistematización de experiencias y lecciones aprendidas del Proyecto de Modernización de la Asamblea Nacional (2012); asesoría entre 2008 y 2011 para el dictamen técnico de 47 iniciativas de ley, de las cuales 23 (de un total de 134) fueron aprobadas¹⁷; asistencia técnica para la consulta, en el mismo período, de 23 leyes (17% del total); Diagnóstico de género (2011), Plan estratégico de género.
- Impartición de cursos de capacitación.
Las consultorías incluyeron la contratación de servicios de capacitación al nivel de maestría, posgrado y diplomado (ver al respecto, el Apartado 7.1). La Asamblea también contrató una consultoría para la impartición de un curso de 40 horas de duración al personal de la Dirección de Recursos Humanos sobre los sistemas de gestión de recursos humanos y las metodologías correspondientes a dichos sistemas (año 2010).
- Formulación o diseño de propuestas técnicas.
Capacitación y construcción de herramientas de planificación estratégica, planificación operativa y de seguimiento¹⁸ (2009-2010); Manual de

¹⁶ Esta consultoría incluyó la elaboración de los siguientes productos: (a) Sistema de provisión de recursos humanos; (b) Sistema de medición del desempeño; (c) Medición de clima organizacional; (d) Manual de funciones; (e) Estudio de la fuerza laboral.

¹⁷ El listado de estas leyes aparece en José Parra Duhalde (2012), "Programa de modernización de la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. Estudio de sistematización de experiencias y lecciones aprendidas. Informe Final", Managua, p. 12-13.

¹⁸ Un total de 62 funcionarios de la Asamblea participaron en esta iniciativa, la cual se llevó a cabo mediante la metodología del "aprender haciendo". La consultoría incluyó la elaboración de los indicadores de desempeño y el sistema de seguimiento y monitoreo.

actuación legislativa para incorporar el enfoque de género en el proceso de formación de la ley (2010); Diseño e implementación de un Sistema Central de Archivo (2010); Plan de capacitación de género (2011); elaboración del Sistema Integrado de Información y Seguimiento de Indicadores Económicos y Sociales (SIISI); Incorporación del enfoque de género al SIISI (2011); Política de Género de la Asamblea Nacional (2011).

Gracias a la contratación de las distintas consultorías, el Proyecto hizo posible que el personal de la Asamblea se beneficiara y se apropiara de los conocimientos, habilidades y experiencias de las empresas y los consultores individuales. En el caso de las consultorías consistentes en diagnósticos o propuestas técnicas¹⁹, las(os) intermediarios(as) que hicieron posible este proceso de apropiación fueron, además de los miembros de la Comisión de Modernización, los coordinadores y, eventualmente, algunos de los miembros de la unidad/área parlamentaria que participaba como la contraparte técnica de las(os) consultores(as) contratados. En el caso de las consultorías de capacitación, la transmisión de los conocimientos y habilidades de las(os) consultoras(es) al personal de la Asamblea se convertía en el propósito único o principal de la consultoría contratada.

Uno de los funcionarios parlamentarios entrevistados en el marco de la presente evaluación expresó: “El principal impacto de las consultorías financiadas por el Proyecto fue el aumento en la eficiencia del quehacer legislativo”.

7.3. Equipamiento tecnológico.

El Proyecto financió la adquisición de equipos tecnológicos (computadoras, impresoras, programas informáticos, equipos de grabación, cámaras de televisión, etc.) que ya estaban obsoletos o de los cuales la Asamblea carecía por completo.

De esta manera, el Proyecto contribuyó a mejorar las bases materiales para el proceso de modernización de la Asamblea. En el marco del Proyecto, la modernización institucional de la Asamblea implicó la modernización tecnológica de la misma. Aunque es cierto que con la ayuda de la comunidad donante la Asamblea ha modernizado en la actualidad casi el 85% de sus terminales (computadoras), también es verdad que en el área de la modernización tecnológica aún queda mucho por hacer. Entre las tareas pendientes cabe señalar, por ejemplo, la mejora del sistema electrónico de votación –incluida la pizarra electrónica de votación– en el hemiciclo donde sesionan las(os) diputadas(os); contar con un Centro de Datos²⁰ menos improvisado, con

¹⁹ La mayoría de las consultorías consistentes en la formulación de propuestas técnicas implicaba la devolución de los productos/resultados mediante sesiones de capacitación en las que las(os) consultoras(es) contratados debían transmitir los conocimientos necesarios para que, las unidades/áreas que operaban como contrapartes suyas, pudiesen comprender/utilizar los productos (diagnósticos institucionales, programas informáticos, etc.) elaborados por las(os) consultoras(es).

²⁰ El Centro de Datos es el lugar donde se encuentran los servidores.

adecuados mecanismos de seguridad y debidamente climatizado; modernizar la red de base de datos del edificio “Benjamín Zeledón”, que solamente está habilitada en nueve (9) de los catorce pisos que tiene dicho edificio. Sin embargo, para llevar a cabo estas mejoras tecnológicas la Asamblea necesita de recursos financieros adicionales.

7.4. El intercambio de experiencias con parlamentos de otros países.

La Asamblea realizó intercambios de experiencias con las instituciones parlamentarias de varios países latinoamericanos. En el 2008, una delegación de la Comisión de Asuntos de la Mujer, Niñez y Familia realizó una visita al Parlamento de Costa Rica y luego al parlamento de Panamá para conocer e intercambiar experiencias en materia de Derecho de Familia. Durante el mismo año y en el marco del proceso de formulación del “Manual de Protocolo y Ceremonial Institucional de la Asamblea Nacional”, se llevó a cabo un intercambio de experiencias entre la Dirección de Protocolo y Ceremonial del Parlamento de la República de El Salvador y la Directora y Subdirectora de Protocolo de la Asamblea Nacional de Nicaragua. En ese mismo año, funcionarios del parlamento de República Dominicana vinieron a Nicaragua con el propósito de conocer la experiencia del proceso de modernización de la Asamblea Nacional, a la vez que miembros de la Comisión de Modernización de la Asamblea de Nicaragua visitaron el parlamento dominicano para conocer las experiencias de este último en materia de modernización institucional. Con República Dominicana también se firmó un acuerdo para que la Asamblea de Nicaragua le otorgase asistencia técnica para la instalación de un canal de televisión parlamentario. En el mismo año, una delegación de la Comisión de Modernización visitó los parlamentos de Chile y Argentina para conocer las experiencias de modernización parlamentaria en estos dos países.

Estos intercambios jugaron un papel fundamental en el proceso de modernización de la Asamblea Nacional, porque las(os) diputadas(os) nicaragüenses pudieron visitar los parlamentos de otros países y conocer, *in situ*, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas por parte de otras instituciones legislativas. En algunos casos, los contactos interparlamentarios permitieron a la Asamblea tener acceso a capacitación y asistencia, tal como ocurrió en 2011 con el Paraguay, que ofreció la pasantía “Invertir en la Gente”, enfocada sobre la estructura y la cuantificación del gasto social, en la que participó personal de la Dirección General de Análisis y Seguimiento al Gasto Público (DGASGP). En el 2011 se realizaron intercambios de experiencias sobre el tema de participación ciudadana con la Cámara de Diputados de República Dominicana y con la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Otra de las experiencias de intercambio la tuvo la Asamblea Nacional en Panamá, en la “Feria Saber del Sur²¹” (Mayo/2012), donde expuso la

²¹ Esta feria es organizada por el gobierno de Panamá con el apoyo del Sistema de las Naciones Unidas como un espacio para que los países de América Latina y el Caribe propongan soluciones y mecanismos de cooperación para enfrentar sus desafíos en el ámbito del desarrollo.

disertación “*Rendición de cuentas, participación ciudadana y Equidad de Género en la Asamblea Nacional*”. En el 2012, cuatro diputadas nicaragüenses participaron en la Conferencia de mujeres parlamentarias de Centroamérica y el Caribe en El Salvador, cuyo tema fue “La política se transforma con la participación de las mujeres”.

Estas visitas mutuas crearon el espacio propicio para el establecimiento de acuerdos de colaboración entre la Asamblea Nacional y las instituciones legislativas de los otros países. En 2011, la Asamblea de Nicaragua firmó un convenio de cooperación interparlamentaria con la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Con el parlamento de Chile, con el cual ya existía un convenio de colaboración, se firmó una asistencia para apoyar técnicamente el desarrollo del Digesto Jurídico de Nicaragua.

Hay que señalar, sin embargo, que todos estos contactos interparlamentarios no fueron objeto de una planificación sistemática desde el inicio del Proyecto, sino que fueron concretándose de una manera más o menos espontánea y ocasional. Es probable que si hubieran sido previamente planificados, identificando las áreas temáticas priorizadas por la Asamblea, los resultados alcanzados hubiesen sido mayores a los que de hecho se obtuvieron.

Uno de los diputados entrevistados expresó: “Los intercambios con parlamentos de otros países nos sirvió para conocer experiencias que podíamos aplicar en Nicaragua. También nos ayudó a tomar conciencia de que en algunas áreas nosotros teníamos experiencias de las que otros países podían venir a aprender”.

7.5. La planificación estratégica.

La Asamblea Nacional adoptó la planificación estratégica como parte de su quehacer institucional permanente. El Proyecto apoyó esta línea de trabajo como un eje fundamental del proceso de modernización de la Asamblea. Así, esta última ha podido crear en su seno una “cultura de planificación”. Una de las funcionarias parlamentarias que fueron entrevistadas en el marco de la presente evaluación afirmó: “La planificación estratégica es el alma del proceso de modernización de la Asamblea”.

Hasta la fecha, la Asamblea ha elaborado: (i) el Plan Estratégico 2009-2012; (ii) el Plan Estratégico Institucional 2010-2012; y (iii) las Líneas Estratégicas 2012-2016. La institución parlamentaria también ha formulado sus Planes Operativos Anuales (POA) correspondientes a los años 2011 y 2012. La Junta Directiva de la Asamblea Nacional institucionalizó oficialmente su sistema de planificación organizacional en el año 2010 mediante la Resolución Administrativa N° 01-08-2010.

La Asamblea cuenta con mecanismos y procedimientos que garantizan el monitoreo y la evaluación periódica de sus planteamientos estratégicos

institucionales. El marco de referencia del proceso de planificación lo constituyen las Líneas Estratégicas de la Asamblea, cuyo proceso de formulación institucional está presidido/coordinado por la Junta Directiva y la Comisión de Modernización, con la participación de las diferentes unidades administrativas y sustantivas de la Asamblea. Cada una de estas unidades debe elaborar su propio Plan Operativo Anual (POA) con base en los objetivos y resultados definidos en las Líneas Estratégicas. Cada POA es entregado al Área de Planificación de la Asamblea, quien se encarga del seguimiento y evaluación trimestral de los mismos, en un proceso de comunicación y consultas con cada unidad. La información es digitalizada por el Área de Planificación en una base de datos en formato Excel, que aún no es accesible vía on-line para cada unidad. No obstante, cada unidad/área es informada acerca de los resultados de su evaluación, los cuales utiliza como retroalimentación para mejorar su desempeño y elaborar su POA del año siguiente.

La adopción de la planificación estratégica (gestión por objetivos y resultados) aún coexiste en el seno de la Asamblea con formas de gestión burocrático-patrimonial que se caracterizan por su lentitud e ineficiencia y que se manifiestan, por ejemplo, en la rigidez presupuestaria, la inflexibilidad de la estructura orgánica, la toma de decisiones verticales y la falta de comunicación entre las comisiones parlamentarias.

El actual sistema de planificación estratégica de la Asamblea también posee sus propias limitaciones internas. Entre estas hay que mencionar las siguientes: (i) las líneas estratégicas tienden a definirse desde arriba (la máxima instancia de dirección) hacia abajo, mientras el personal participa básicamente en la validación de las mismas; (ii) la falta de inclusión en la planificación de un presupuesto que asegure la efectiva implementación de las líneas estratégicas formuladas; (iii) el divorcio cronológico que existe entre el período de entrega del presupuesto anual de la Asamblea al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (agosto-septiembre) y la finalización del proceso de planificación estratégica parlamentaria (diciembre); (iv) la falta de definición de la forma o el cómo se lograrán las metas y objetivos del plan estratégico de la Asamblea; (v) la planificación se queda en la evaluación de la unidad/área y no logra llegar evaluar a cada funcionario(a) de manera individual; (vi) la resistencia de algunas unidades a participar en la planificación con el fin de evitar ser evaluadas.

8 Evaluación de la Relevancia, Pertinencia, Eficiencia y Efectividad del Proyecto.

En este apartado se presenta la evaluación de la Relevancia, la Pertinencia, la Eficiencia, la Efectividad y la Sostenibilidad del Proyecto.

8.1. Evaluación de la Relevancia.

El Proyecto fue relevante tanto si se lo evalúa desde el punto de vista de la Asamblea como desde la perspectiva de las políticas internas del país y las estrategias de cooperación de la comunidad donante hacia Nicaragua.

8.1.1. El diseño del Proyecto.

El diseño del Proyecto fue relevante, porque se enfocó en componentes claves para profundizar el proceso de modernización de la Asamblea Nacional y de los Consejos Regionales de la Costa Atlántica (proceso de formación de la ley, género, relaciones con otros poderes del Estado, participación ciudadana, etc.). Igualmente relevantes fueron los mecanismos de monitoreo y evaluación diseñados por el Proyecto (elaboración del Plan de Trabajo Anual, Informe de Avance Anual, etc.).

Sin embargo, el diseño del Proyecto presenta algunas debilidades conceptuales. El ProDoc del Proyecto denomina a los “Resultados” del Marco Lógico empleando el término “Actividades”²², lo cual introduce una confusión conceptual, porque tiende a reducir las “Líneas de Acción” a meras “Actividades”; los Indicadores del Marco Lógico, a meros “Indicadores de Actividades”²³; y la Evaluación Final del Proyecto a una “Evaluación de Actividades”.

Estas confusiones conceptuales habrían sido más visibles todavía, si el ProDoc, además de definir todos estos términos en una especie de glosario, hubiese anexado, a la matriz del Marco Lógico, una Matriz de todas las Actividades del Proyecto, que es lo que suele hacerse habitualmente cuando se utiliza la metodología del Marco Lógico.

En el Documento de Proyecto tampoco se incluyeron Objetivos Específicos, lo cual puede ser considerado como una deficiencia de diseño. Porque, al momento de la evaluación, los Objetivos Específicos ofrecen parámetros más concretos para evaluar los distintos aspectos de un proyecto.

8.1.2. Monitoreo y seguimiento del Proyecto.

Funcionarias(os) y ex-funcionarias(os) del PNUD, entrevistados en el marco de la presente evaluación final, señalaron que, en la práctica, la información sobre la ejecución del Proyecto no fluyó por lo general de manera espontánea y oportuna desde la Coordinación Nacional hacia el PNUD. Según las(os) entrevistadas(os), en no pocas ocasiones, el PNUD tuvo que solicitar a la Asamblea la información

²² Ver: ProDoc, p. 11.

²³ De hecho, la mayoría de los indicadores del Marco Lógico del Proyecto de Modernización de la Asamblea no son, en virtud de su forma y su contenido, indicadores de resultados, sino indicadores de actividades. Esta es otra de las deficiencias del diseño del Proyecto.

que la Coordinación del Proyecto no enviaba a tiempo. Algunas(os) de las(os) entrevistadas(os) coincidieron en señalar que esto se debía probablemente a la sobrecarga de tareas de la Coordinación Nacional del Proyecto y a que esta última priorizaba otras actividades que ella juzgaba quizás más importantes. A esto se sumaba, por otra parte, un hecho de carácter estructural: la modalidad de Ejecución Nacional (*National Implementation*²⁴) del Proyecto por parte de la Asamblea. Esta modalidad le otorgaba una considerable autonomía de decisión a la Coordinación Nacional, la cual le llevaba a olvidar o descuidar su compromiso de entregar los requerimientos de información del PNUD acerca del proceso de ejecución del Proyecto.

La Coordinación Nacional del Proyecto considera, por su parte, que la falta de fluidez en la información hacia el PNUD obedecía al hecho de que no existía un mecanismo definido y acordado entre las partes para que hubiese una fluidez que satisficiera a las mismas, más allá de los respectivos informes y toda la documentación que respaldaba la ejecución financiera, de modo que la información pudiera arribar al PNUD en el mismo momento en que el Proyecto estaba ejecutando la actividad sobre la cual era requerida la información.

Por su parte, los Informes Anuales elaborados por el Proyecto como instrumentos de monitoreo y seguimiento entre 2008-2012 presentan varias deficiencias importantes. Entre estas figuran las siguientes: (i) los informes no poseen un carácter analítico (identificación de causas y efectos, etc.), sino más bien un enfoque narrativo-descriptivo; (ii) no evalúan/miden el grado de ejecución anual (niveles de avance, retrasos, etc.) del Proyecto tomando como referencia normativa los objetivos, las líneas de acción, los indicadores, etc. que se encuentran definidos en el Documento de Proyecto, sino que lo hacen sin relación expresa a dichos parámetros; (iii) no poseen un carácter exhaustivo en el sentido de que no incorporan en sus páginas todas las actividades importantes realizadas cada año, sino que dejan por fuera algunas de ellas (p.ej. en el tema relativo a las capacitaciones del personal no mencionan todos los cursos impartidos y el número de participantes desagregados por género, etc.); (iv) no establecen una adecuada correspondencia entre los componentes del Proyecto y las partidas presupuestarias (planeadas y ejecutadas), lo cual, en el caso particular del Componente de Género impide determinar cuántos recursos fueron invertidos en dicho componente, contribuyendo así a invisibilizar el aporte del Proyecto en el ámbito de género; y (v) su estructura interna no obedece a un formato único, sino que varía considerablemente de un informe a otro, dificultando así la comparabilidad entre un año y otro²⁵.

8.1.3. La apropiación del Proyecto por parte de la Asamblea Nacional.

²⁴ NIM, por sus siglas en inglés.

²⁵ [Estas deficiencias de los informes anuales del Proyecto no contribuyeron a facilitar la presente evaluación externa tanto en lo que se refiere a la recopilación de la información empírica como al análisis de la misma.](#)

El Proyecto de modernización Fase II fue relevante para la Asamblea, porque esta última logró apropiarse de dicha iniciativa, transformándola en una estrategia de modernización para toda la institución parlamentaria. Lo que inicialmente fue un proyecto elaborado por el PNUD y los donantes, la Asamblea lo hizo suyo, traduciéndolo en un documento de carácter programático.

Esto fue posible gracias a que, en la Fase I, las(os) diputadas(os) de todas las bancadas partidarias pudieron constatar, de manera tangible, los beneficios que la modernización representaba para la mejora de su trabajo parlamentario. Esta primera constatación tuvo lugar a raíz de la construcción, con los fondos de la Fase I del Proyecto, del moderno y funcional edificio donde pasaron a alojarse las oficinas de las Comisiones Parlamentarias de la Asamblea, que antes operaban improvisadamente, en condiciones precarias, en un largo pasillo del viejo edificio parlamentario o en los automotores de las(os) funcionarias(os) estacionados en el parqueo de la institución legislativa. Con el nuevo edificio, las condiciones de trabajo de las(os) integrantes de las Comisiones mejoraron sustantivamente: mobiliario confortable, oficinas privadas, salas diseñadas exclusivamente para la realización de reuniones, ambiente climatizado, disponibilidad de computadoras, líneas telefónicas, etc. La constatación de estas mejoras físicas en la infraestructura y en el equipamiento se convirtió en un poderoso y convincente argumento para demostrar, con hechos, que el Proyecto de modernización auspiciado por el PNUD y los demás donantes sólo podía acarrear beneficios para la Asamblea y que, por consiguiente, esta última debía apoyarlo y hacerlo enteramente suyo.

Esta fue también la mayor y más importante de las Lecciones Aprendidas de la Fase I. La Asamblea comprendió que el proceso de modernización no podía reducirse a un proyecto circunstancial del pasado, sino que debía transformarse en una política y una estrategia permanente de toda la institución parlamentaria. Esto implicaba continuar la modernización más allá de la Fase I, ampliando y profundizando dicho proceso, mejorando los logros alcanzados hasta entonces y evitando los errores cometidos, aprendiendo de las muchas lecciones obtenidas en aquella primera Fase.

8.1.4. El Plan Nacional de Desarrollo Humano (2008-2012) de Nicaragua.

El Proyecto de modernización (Fase II) de la Asamblea Nacional es plenamente coherente con el “Plan Nacional de Desarrollo Humano 2008-2012 de la República de Nicaragua”.

Dicho Plan, en el marco de la gobernabilidad democrática del país, establece, entre otros, los siguientes objetivos:

- “Continuar con el proceso de modernización del Estado, a fin de simplificarlo, fortalecer el rol de conductor, descentralización de instituciones, evitando repeticiones y cruces de funciones, buscando eficiencia y ahorro en el gasto público²⁶”.
- “Trabajar en el proceso de armonización para el trabajo conjunto entre los poderes del Estado, condición importante para el logro del desarrollo humano considerando las dimensiones: cultural, económicas, sociales y políticas²⁷”.

Como puede constarse, estos dos objetivos son coherentes con el objetivo y las líneas de acción del Proyecto de Modernización de la Asamblea Nacional.

8.1.5. El Plan de Acción para el Programa de País 2008-2012 entre el Gobierno de Nicaragua y el PNUD.

El Proyecto de modernización (Fase II) de la Asamblea Nacional también es plenamente consistente con el “Plan de Acción para el Programa de País 2008-2012 entre el Gobierno de la República de Nicaragua y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Miembro del UNDG”.

En dicho Plan de Acción, el Gobierno de Nicaragua y el PNUD establecen, entre otros acuerdos, los siguientes:

“El Programa de cooperación 2008-2012 se basa en las prioridades nacionales y los aspectos fuertes que se pusieron de relieve en la cooperación anterior con el PNUD. El punto de partida es el marco ético de Naciones Unidas, en particular la promoción de los derechos humanos (DDHH) y del desarrollo humano sostenible (DHS). Las esferas de cooperación definidas en el programa concuerdan plenamente con los cinco objetivos del MANUD y las prioridades nacionales presentadas por el Gobierno de Nicaragua. Asimismo, están en línea con los ODMs y con otros compromisos asumidos por el país en el marco de las cumbres y conferencias de las Naciones Unidas. Las áreas temáticas definidas en el Programa de País son (a) Gobernabilidad democrática y seguridad ciudadana (área MANUD 1 y 3); (b) Desarrollo económico con equidad (área MANUD 2, 3 y 5); (d) Desarrollo Sostenible de la Costa Caribe, que se constituye como área propia donde se unen esfuerzos de las demás áreas temáticas²⁸”.

²⁶ Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (2008). “Plan Nacional de Desarrollo Humano 2008-2012 de la República de Nicaragua”, Capítulo VIII (Gobernabilidad), párrafo 3.

²⁷ *Ibid.*, Capítulo VIII (Gobernabilidad), párrafo 5.

²⁸ Gobierno de Nicaragua – PNUD (2008). “Plan de Acción para el Programa de País 2008-2012 entre el Gobierno de la República de Nicaragua y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Miembro del UNDG”, p. 10.

El mencionado Plan de Acción define, entre otras, unas estrategias de acción que son completamente compatibles con los objetivos y las metas del Proyecto de modernización (Fase II) de la Asamblea Nacional. Dichas estrategias son las siguientes:

“acompañar y facilitar procesos políticos a través del trabajo con el Parlamento y partidos políticos, propiciando una mayor apropiación por parte de los actores nacionales de los esfuerzos de modernización de estos sectores...; construcción de ciudadanía mediante el apoyo a procesos de participación ciudadana; mejorar el acceso de los sectores tradicionalmente excluidos a la justicia y mayor involucramiento en el enfoque de prevención del delito y de la violencia intrafamiliar y sexual; facilitar el avance del proceso de descentralización y desarrollo local, así como la incorporación de las perspectivas de género, étnicas y generacionales en las estrategias de desarrollo, políticas públicas y presupuesto público²⁹”.

8.1.6. El Documento de la Estrategia de País 2007-2013 de la Comisión Europea para Nicaragua.

El Plan de modernización institucional de la Asamblea de Nicaragua también es coherente con los objetivos de la Estrategia de País de la Comisión Europea (CE) para Nicaragua durante el período 2007-2013.

En su “Documento de la Estrategia de País 2007-2013”, en el acápite dedicado a los Objetivos Específicos de su cooperación con Nicaragua, la CE afirma:

“El nivel de cooperación entre la Unión Europea y Nicaragua, que es el más importante de América Latina, está ligado al elevado nivel de pobreza en Nicaragua y a la voluntad de los países de consolidar la democracia. Un tal nivel de cooperación exige un diálogo político intenso³⁰”.

En el citado documento, la CE define expresamente cuál es el objetivo de su estrategia de cooperación con Nicaragua:

“El objetivo de la estrategia es mejorar la cohesión social en sentido amplio. Dado que este aspecto es principalmente una responsabilidad de Nicaragua, la Comisión sostendrá la política nicaragüense con miras a crear los más eficaces mecanismos de redistribución. Estos mecanismos deberían ayudar al país a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y sostener los esfuerzos realizados con el fin de aumentar los flujos

²⁹ *Íbid.*, p. 11.

³⁰ Comisión Européenne, “Nicaragua. Document de Stratégie Pays 2007-2013” (03.04.2007 (E/2007/479), p. 7.

económicos sobre la base de una mejora de la gobernabilidad y de un fortalecimiento de la eficacia y la competitividad³¹”.

Y, en el ámbito más específico de la cooperación en el ámbito de la democracia y la gobernabilidad, que es definido expresamente como un “sector de concentración, la CE afirma:

“El objetivo global es consolidar la democracia y la buena gobernanza. Las intervenciones deben dirigirse a sostener el plan de modernización de las instituciones y a crear una cultura de transparencia e integridad, en particular para los agentes del sector público y los funcionarios.

“El objetivo principal será el de sostener la puesta en marcha efectiva del Estado de derecho, con una real separación de poderes. Ninguno de los poderes deberá colocarse por encima de los otros. Será particularmente importante precisar claramente los roles y los mandatos del nuevo gobierno y de la nueva asamblea nacional, los que deberán comenzar a funcionar cuando el presente documento entrará en vigencia³²”.

8.2. Evaluación de la Pertinencia.

El Proyecto fue pertinente, porque supo dar respuesta a las necesidades de modernización de las distintas áreas institucionales de la Asamblea. Lo hizo, además, impulsando una estrategia en la que el PNUD y los donantes dieron muestras de bastante flexibilidad para dar respuesta a las nuevas demandas que iban surgiendo en el proceso de ejecución del Proyecto. Una muestra de ello fue la autorización del PNUD y los donantes a modificar en dos ocasiones, a solicitud de la Asamblea, los indicadores originales del Marco Lógico del Proyecto, lo cual implicó la inclusión de todas las actividades que forman parte del Resultado 1 y del Resultado 2 (ver Tabla N° 1, en Anexos)..

8.3. Evaluación de la Eficiencia.

El Proyecto fue ejecutado con eficiencia por parte de la Asamblea Nacional en la medida en que esta última supo aprovechar adecuadamente, además de sus propios recursos, los fondos aportados por el PNUD y los demás donantes. Tal como se observa en la Tabla N° 2 (en Anexos), el Proyecto alcanzó unos niveles de ejecución presupuestaria bastante satisfactorios en la mayoría de sus componentes sustantivos (proceso de formación de la ley, etc.).

³¹ *Ibid.*, p. 21.

³² *Ibid.*, p. 23.

En la tabla que viene de ser mencionada aparecen el presupuesto y la ejecución presupuestaria correspondiente a los dos proyectos que son el objeto de la presente evaluación: el NIC10-59297 (“Apoyo a la modernización de la Asamblea Regional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe”) y el NIC10-70546 (*Sistema de Indicadores en Gobernabilidad para fortalecer las Políticas Públicas en Nicaragua*), siendo este segundo proyecto, no hay que olvidarlo, un subcomponente del primero.

La suma del presupuesto planeado de ambos proyectos arroja un monto total de US\$ 2,487,603.93, del cual, durante el período 2008-2012, se ejecutaron US\$ 2,252,081.33 que equivalen al 91% de ejecución; un porcentaje que puede ser considerado como muy satisfactorio³³.

Si se examinan separadamente ambos proyectos, el presupuesto planeado del Proyecto NIC10-59297 ascendió a US\$ 2,182,498.86 durante el mismo período de referencia. De dicho monto, se ejecutaron US\$ 1,998,226.09, lo que equivale al 91% de ejecución, que también puede ser considerado como muy satisfactorio.

Por su parte, el presupuesto del subcomponente NIC10-70546 ascendió a US\$ 305,105.07, monto del cual se ejecutaron US\$ 263, 855.24, lo cual equivale al 86% de ejecución, el cual puede ser considerado como satisfactorio.

El monto presupuestado para cada Componente del Proyecto durante el período 2008-2012 puede ser considerado como un indicador del grado de prioridad que la Asamblea le otorgó a cada Componente. Desafortunadamente, el Proyecto no organizó la información en función de los Componentes, sino en función de Categorías Presupuestarias³⁴, lo cual tiende a invisibilizar algunos Componentes, como el de Género, por ejemplo, que fue incorporado en su mayor parte en la Categoría Presupuestaria denominada “Fortalecimiento de la estructura de la AN” (ver Tabla N° 2, en los Anexos). Aun con esta limitación es posible mostrar, de más a menos, el orden de prioridades que el Proyecto le otorgó a cada Componente, tomando como referencia las distintas Categorías Presupuestarias, tal como puede observarse a continuación:

- Prioridad 1: Mejora de formación de la ley (US\$ 560,759.01).
- Prioridad 2: Incidencia ciudadana en AN (US\$ 453,949.66).
- Prioridad 3: Gerencia & administración (US\$ 369,355.86).
- Prioridad 4: Fortalecimiento de la estructura de la AN³⁵ (US\$ 359,514.07).

³³ Estas cifras no incluyen el aporte de la Asamblea Nacional, el cual, según sus informes anuales a los donantes, durante el período 2008-2012 aportó un total de U\$ 21,329.58. Este último se desglosó de la siguiente manera: US\$ 2,544.00 en 2008; US\$ 4,477.00 en 2009; US\$ 4,361.00 en 2010; US\$ 4,562.00 en 2011; y US\$ 5,385.00 en 2012.

³⁴ A estas Categorías Presupuestarias, el Proyecto les llama también “Actividades” o “Componentes”, lo cual contribuye a confundir aún más las cosas.

³⁵ Dentro de esta partida presupuestaria se encuentra incluido el Componente de Género. Según la institución ejecutora, por la forma en la que está organizada la información financiera del Proyecto,

- Prioridad 5: Evaluación, capacitación e indicadores DGASGP (US\$ 170,962.60).
- Prioridad 6: Consejos Regionales (US\$ 77,682.09).
- Prioridad 7: AN relacionada con otros Poderes (US\$ 0.00).

Obsérvese que los Componentes que ocupan los dos últimos lugares de prioridad son: (i) “AN relacionada con otros Poderes”, para el cual el Proyecto no presupuestó un solo centavo³⁶; y (ii) “Consejos Regionales”, para el cual el Proyecto presupuestó un monto compuesto sólo por cinco dígitos. Nótese que los montos de los presupuestos correspondientes al resto de los Componentes están conformados por seis cifras.

También es posible poner en evidencia cuáles fueron los Componentes del Proyecto que mostraron la mayor capacidad de ejecución presupuestaria. Mencionados en orden descendente, según su porcentaje (%) de ejecución presupuestaria, dichos Componentes son los siguientes:

- 1º : Incidencia Ciudadana en AN (103.4%).
- 2º : Mejora Formación de Ley (99.4%).
- 3º : Fortalecida Estructura AN (98.8%).
- 4º : Gerencia & Administración (86.2%).
- 5º : Evaluación, capacitación e indicadores DGASGP (84.3%).
- 6º : Consejos Regionales (59.6%).
- 7º : AN Relacionada Otros Poderes (0.0%).

La experticia brindada por las agencias del Sistema de las Naciones Unidas (FAO, OPS, etc.) a la Asamblea Nacional le permitió al Proyecto reducir los costos de diferentes actividades. Esto fue particularmente cierto en los procesos de dictamen técnico de algunas leyes (seguridad alimentaria, etc.).

Como puede observarse en la Tabla N° 2 (en Anexos), el Proyecto alcanzó sus mayores montos de ejecución durante los años 2010 (US\$ 492,559.74), 2011 (US\$ 587,868.70) y 2012 (US\$ 590,675.24).

8.4. Evaluación de la Efectividad.

El Proyecto fue ejecutado con efectividad por cuanto cumplió con el objetivo principal establecido en el ProDoc. Al nivel del cumplimiento de los Resultados – las “Líneas de Acción”– el Proyecto cumplió con la mayoría de los mismos. Los Resultados que alcanzaron los niveles más bajos de cumplimiento fueron (i) el diagnóstico y la creación de mecanismos de coordinación con los otros poderes del Estado; (ii) el apoyo a los Consejos Regionales de la Costa Atlántica; y (iii) la transversalización del enfoque de género en la Asamblea. En cambio, los otros

es muy difícil determinar el monto presupuestado y ejecutado específicamente por el Componente de Género.

³⁶ Para una explicación de esta aparente paradoja, ver el Apartado 8.2.3 del presente informe.

cuatro Resultados del Proyecto alcanzaron niveles de cumplimiento muy satisfactorios.

8.4.1. Análisis de los indicadores del Marco Lógico.

En la Tabla N° 1 (ver Anexos), los indicadores están agrupados en función de los siete (7) “Resultados” del Marco Lógico. Recuérdese que, de estos siete (7) Resultados, los últimos (2) corresponden al Marco Lógico del Proyecto NIC10-00070546, “Sistema de indicadores de gobernabilidad para fortalecer las políticas públicas en Nicaragua”, auspiciado por el Centro de Gobernabilidad de Oslo. Hay que aclarar, además, que todos los indicadores del Resultado 1 y del Resultado 2 de la Tabla N° 1 derivan de una modificación que fue acordada entre la Asamblea Nacional, el PNUD y la Unión Europea (UE) el 21 de junio de 2012³⁷.

Para evaluar cada uno de los indicadores del Marco Lógico del Proyecto, se utilizará la siguiente escala de evaluación:

- i) *Indicador cumplido.* El Proyecto alcanzó la meta definida por el indicador.
- ii) *Indicador en proceso de cumplimiento.* El Proyecto logró cumplir parcialmente con la meta definida por el indicador.
- iii) *Indicador pendiente de cumplimiento.* El indicador no pudo ser cumplido por el Proyecto.

8.4.1.1. Análisis de los indicadores del Resultado 1 del Marco Lógico.

El Resultado 1 del Marco Lógico del Proyecto afirma textualmente: “Mejorada la calidad en el proceso de formación de la ley en la labor legislativa y seguimiento a los procesos de reformas y la implementación de leyes ya existentes”. Este Resultado 1 abarca un total de siete indicadores, cuyos niveles de cumplimiento serán examinados en este sub-apartado.

● ***INDICADOR 1.1: Elaborado plan de trabajo de la Comisión de Asuntos de la Mujer, Juventud, Niñez y Familia en cuanto al seguimiento y fiscalización de la implementación de la Ley integral contra la violencia hacia las mujeres.***

Tal como se observa en la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 1.1 fue cumplido por el Proyecto.

Como parte de la Comisión Nacional Interinstitucional de Lucha contra la Violencia hacia las Mujeres, la Comisión de la Mujer de la Asamblea Nacional participa en el

³⁷ Ver carta (REF: 10-00059297 – UNDP-2012-0539) dirigida el 21 de junio de 2012 por María Nelly Rivas, Representante Residente Auxiliar del PNUD, a Marc Litvine, Jefe de Operaciones de la Unión Europea.

seguimiento y fiscalización de la implementación de la “Ley integral contra la violencia hacia las mujeres” (Ley N° 779). La Asamblea no preside esta comisión interinstitucional, sino que colabora con la misma, en pie de igualdad, a la par de otras entidades estatales (Corte Suprema de Justicia, Policía Nacional, etc.).

La Comisión Interinstitucional elaboró una evaluación de los primeros cien días de aplicación de la Ley. El plan de trabajo de la Comisión de la Mujer de la Asamblea comprende básicamente acciones de capacitación dentro y fuera de la Asamblea (en los municipios del país).

No obstante, tanto la Comisión Nacional Interinstitucional como la Comisión de la Mujer de la Asamblea enfrentan limitaciones financieras para llevar a cabo su trabajo de fiscalización de la aplicación de la Ley N° 779. Pero este problema no es exclusivo de la Ley N° 779. Se trata de un problema mucho más amplio que tiene su origen en la habitual práctica legislativa de aprobar leyes, sin haber garantizado la aprobación del presupuesto necesario para que las mismas puedan ser efectivamente aplicadas.

Uno de los funcionarios parlamentarios entrevistados en el contexto de la presente evaluación expresó su desacuerdo con la inclusión del indicador 1.2 en el Marco Lógico del Proyecto. Argumentó que la competencia propia de la Asamblea Nacional es la función legislativa, la cual no contempla la fiscalización de la aplicación de las leyes. Considera que esta última función le compete más bien al Poder Ejecutivo y al Poder Judicial. La Asamblea Nacional se retroalimenta de los hallazgos realizados por estas dos instancias en la fiscalización del cumplimiento de las leyes.

• **INDICADOR 1.2: *Impresa y divulgada una colección de leyes vinculadas a los derechos de la mujer.***

Tal como lo revela la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 1.2 está pendiente de cumplimiento.

Hasta la terminación del Proyecto, se han publicado solamente dos leyes relativas a los derechos de la mujer: (i) Ley de igualdad de derechos y oportunidades (Ley N° 648); y (ii) Ley integral contra la violencia hacia las mujeres (Ley N° 779). Sin embargo, entre 2008-2012 la Asamblea Nacional no aprobó dos, sino 10 leyes relativas a las mujeres.

Una de las funcionarias parlamentarias entrevistadas adujo que la colección de leyes vinculadas a los derechos de la mujer no se publicó, porque la Asamblea prefirió esperar la aprobación del Código de la Familia, el cual vendrá a derogar varias leyes relativas a la mujer. A su juicio, no tenía sentido publicar una colección de leyes que incluyese leyes que van a ser derogadas.

- **INDICADOR 1.3: *Desarrollado plan de divulgación sobre la Ley de los Pueblos Indígenas del Pacífico, Norte y Centro de Nicaragua.***

Según la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 1.3 está pendiente de cumplimiento. Aunque ya fue dictaminada, la Ley de los Pueblos Indígenas del Pacífico, Norte y Centro de Nicaragua no ha podido ser divulgada, ya que aún no ha sido aprobada.

- **INDICADOR 1.4: *Elaborado diagnóstico sobre legislación nacional de pueblos indígenas y tribales a la luz del Convenio 169.***

La matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1) revela que el Indicador 1.4 fue cumplido. Se contrató a una consultora que elaboró un diagnóstico sobre la legislación nacional de pueblos indígenas y tribales a la luz del Convenio 169.

- **INDICADOR 1.5: *Traducidas e impresas una colección de leyes vinculadas a los derechos de los pueblos indígenas.***

El Indicador 1.5 fue cumplido. Se han traducido e impreso varias leyes vinculadas a los derechos de los pueblos indígenas: (i) la Constitución Política (en lengua miskita y mayagna); (ii) el Convenio 169 de la OIT (en mayagna); (iii) la Ley de Medicina Tradicional Ancestral (en miskito y mayagna); (iii) Ley integral contra la violencia hacia las mujeres (en miskito y mayagna). También se publicó, en español, el libro “Pueblo Indígenas y Afro descendientes, Legislación Básica en Nicaragua”.

- **INDICADOR 1.6: *Elaborado el Manual de Redacción de Textos Legislativos.***

Según la matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 1.6 fue cumplido. Se elaboró el Manual de Redacción de Textos Legislativos, el cual ya fue aprobado por la Junta Directiva de la Asamblea. El Manual es un documento interactivo, accesible a través de la página web de la Asamblea Nacional.

- **INDICADOR 1.7: *Adaptados los textos de la Constitución Política de la República de Nicaragua para una versión amigable dirigida a adolescentes y jóvenes.***

Tal como lo muestra la matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 1.7 fue cumplido.

Se elaboraron dos versiones de la Constitución Política: una para niños, y otra para jóvenes. Ambas se encuentran en proceso de edición para su posterior impresión y difusión.

8.4.1.2. Análisis de los indicadores del Resultado 2 del Marco Lógico.

El Resultado 2 del Marco Lógico del Proyecto expresa literalmente: “Fortalecido el desarrollo organizacional, de gestión y de comunicaciones de la Asamblea Nacional con perspectiva de género”. Dicho Resultado abarca un total de cuatro indicadores, cuyo nivel de cumplimiento será evaluado en este sub-apartado.

- **INDICADOR 2.1: *Elaborado, aprobado e implementado plan institucional sobre género.***

Como puede observarse en la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 2.1 se encuentra en proceso de cumplimiento. Se elaboró el Plan Estratégico de trabajo de Género para los próximos cinco (5) años, pero aún no se ha aprobado e implementado.

- **INDICADOR 2.2: *Producido y divulgado material promocional sobre la gestión de género de la Asamblea Nacional.***

Según puede constatarse en la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 2.2 fue cumplido por el Proyecto.

Se ha producido y divulgado material promocional sobre todo a través del Canal de televisión El Parlamentario.

- **INDICADOR 2.3: *Establecidos y funcionando los mecanismos internos de transmisión de información entre las dependencias de la Asamblea Nacional y su Oficina de Acceso a la Información Pública (OAIP).***

Tal como lo muestra la Matriz del Marco Lógico, el Indicador 2.3 fue cumplido por el Proyecto.

Todas las áreas de la institución parlamentaria reciben un Boletín Informativo Mensual elaborado por la Oficina de Acceso a la Información Pública (OAIP), que reúne las actividades más relevantes desarrolladas entre la ciudadanía y diputados/as de la Asamblea Nacional, así como un balance general de las acciones realizadas en materia de Acceso a la Información Pública y Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional. Existe una comunicación fluida con las diferentes instancias de la Asamblea, siendo las de mayor frecuencia: Presidencia, Secretaría Ejecutiva, Dirección General de Asuntos Legislativos, Comisiones Parlamentarias, Dirección de Biblioteca Parlamentaria y Dirección de Diario de Debates, a través de mecanismos internos (correos electrónicos institucionales, por escrito, por teléfono o bien de forma personal), a fin de coordinar esfuerzos en

el suministro de información legislativa o administrativa, para su análisis y envío a las(os) ciudadanas(os) solicitantes.

● **INDICADOR 2.4: *Capacitado personal técnico de informática para garantizar el funcionamiento óptimo de la Web de la Asamblea Nacional.***

Tal como lo revela la Matriz del Marco Lógico, el Indicador 2.3 fue cumplido.

Se capacitó al personal técnico de informática para garantizar el funcionamiento óptimo de la Web de la Asamblea Nacional.

8.4.1.3. Análisis de los indicadores del Resultado 3 del Marco Lógico.

El contenido del Resultado 3 del Marco Lógico del Proyecto es éste: “Contribuir al establecimiento de mecanismos de atención y relaciones de la Asamblea Nacional con otros Poderes del Estado”. Este Resultado abarca dos indicadores.

● **INDICADOR 3.1: *Finalizado el Diagnóstico y Propuesta de mecanismos que faciliten la coordinación y comunicación de la Asamblea con otros Poderes del Estado.***

Tal como lo revela la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 3.1 fue cumplido. En el año 2008, el Proyecto financió la elaboración del diagnóstico y la propuesta de mecanismos que facilitasen la coordinación y comunicación de la Asamblea con otros Poderes del Estado. Pero los fondos no fueron aportados por el Proyecto Fase II (2008-2012)³⁸, sino por el Proyecto Fase I (2004-2008).

● **INDICADOR 3.2: *Creados y en funcionamiento los mecanismos e instancia de coordinación y comunicación de la Asamblea con otros Poderes del Estado.***

La Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1) muestra que el Indicador 3.2 se encuentra en proceso de cumplimiento. Aunque la Primera Secretaría de la Junta Directiva asume parcialmente la coordinación y comunicación de la Asamblea con otros poderes aún “no existe una unidad administrativa que se responsabilice” de llevar a cabo dicha tarea³⁹. Sin embargo, en la Asamblea operan algunos mecanismos que contribuyen a facilitar la relación armónica con los otros poderes del Estado: (i) los vínculos operativos (p.ej., al nivel de las comisiones parlamentarias); (ii) los enlaces (p.ej., con el Ejército y la Policía); (iii) los convenios de colaboración institucionales (p.ej., con los Consejos Regionales, etc.) establecidos por iniciativa

³⁸ Ver Tabla N° 2, en Anexos.

³⁹ Asamblea Nacional de Nicaragua, “Líneas Estratégicas 2012-2016”, p. 29.

de la Junta Directiva, la Comisión de Modernización, etc. La Asamblea tiene previsto crear una ley que regule las relaciones armónicas con los otros poderes del Estado.

La victoria del FSLN en las elecciones generales de 2011 creó las condiciones institucionales propicias para que la Asamblea pudiera establecer relaciones armónicas con todos los poderes del Estado. Esta es la razón por lo cual el tema de las relaciones de colaboración con los demás poderes del Estado no representó un problema, ni tampoco una prioridad para la Asamblea. Los mecanismos parlamentarios de comunicación/cooperación actualmente existentes con los otros poderes del Estado, le permiten a la Asamblea manejar con holgura sus buenas relaciones con todos los poderes estatales. Esta es también la razón por la cual el Proyecto no presupuestó ni ejecutó un solo centavo para la creación de un mecanismo administrativo especializado en coordinar las relaciones interestatales de la Asamblea (ver Tabla N° 2, en Anexos).

8.4.1.4. Análisis de los indicadores del Resultado 4 del Marco Lógico.

El Resultado 4 del Marco Lógico del Proyecto establece: “Promover la efectiva participación de la ciudadanía para una buena gestión y diseño de políticas públicas”. Este Resultado abarca un total de cuatro indicadores.

- **INDICADOR 4.1: *Elaborado y puesto en marcha un Código de conducta ética de los y las diputadas en sus comparecencias ante los medios y relaciones con la ciudadanía.***

Según la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 4.1 se encuentra en proceso de cumplimiento.

Aunque todavía no se ha puesto en marcha una normativa ética, existen dos propuestas en esta materia: una normativa para los diputados (“Normativa ética de las y los legisladores”); y, otra, para el personal de la Asamblea (“Normativa de conducta ética de los servidores y servidoras del poder legislativo”). Ambas propuestas se encuentran en discusión en la Comisión de Modernización de la Asamblea Nacional.

- **INDICADOR 4.2: *Creado y en aplicación un reglamento que defina las relaciones de la Asamblea Nacional con la ciudadanía.***

Como puede observarse en la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 4.2 se encuentra pendiente de cumplimiento.

Aunque no existe el reglamento mencionado por el citado indicador, las relaciones de la Asamblea con la ciudadanía se regulan por la Ley Orgánica de la Asamblea

y por la Ley de Participación Ciudadana y su respectivo Reglamento (en todo aquello que le compete específicamente a la Asamblea).

• **INDICADOR 4.3: *Establecidos y en funcionamiento mecanismos de comunicación entre la ciudadanía y los parlamentarios en el cumplimiento de sus funciones de representación.***

Tal como lo revela la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador ha sido cumplido.

La Asamblea Nacional cuenta con diferentes mecanismos de comunicación entre la ciudadanía y los parlamentarios: (i) visitas a los territorios, a partir de una experiencia piloto que se llevó a cabo en 2010 en los departamentos de Estelí, Chinandega y Juigalpa (en las visitas a los territorios, los interlocutores de los diputados y funcionarios parlamentarios son, sobretodo, jóvenes estudiantes); (iii) visitas de la población al edificio de la Asamblea en las que a los visitantes se les organiza un recorrido y una presentación interactiva de las funciones y del quehacer de la institución parlamentaria (estos eventos siempre cuentan con la participación de diputados); (iv) comunicación mediante la página web de la Asamblea (www.asamblea.gob.ni) y las redes sociales (Facebook y Twitter) directamente con los diputados o indirectamente con éstos, a través de la División de Participación Ciudadana⁴⁰; (v) recepción y respuesta de requerimientos de la ciudadanía mediante e-mails dirigidos a los diputados o cualquier funcionario parlamentario; (vi) participación de sectores sociales (trabajadores, empresarios, etc.) en el proceso de formación de la ley para dar a conocer su opinión ciudadana a las(os) diputadas(os); (vii) canalización de peticiones ciudadanas a los(as) diputados(as) ante la Primera Secretaría de la Asamblea; (viii) publicación y difusión de publicaciones impresas (revista mensual, folletos, etc.); (ix) el canal de televisión “El Parlamentario” (transmisión de los debates en vivo de los diputados, entrevistas a los parlamentarios sobre temas legislativos, etc.).

Entre el 2011 y el 2012, según cifras de la División de Participación Ciudadana y Seguridad Alimentaria de la Asamblea, la cantidad de ciudadanas(os) que participaron en las actividades organizadas por dicha división pasó de 2,351 personas a 6,680 personas, lo que representa un incremento del 184%.

En el mismo período de tiempo, la cantidad de ciudadanas(os) que tuvieron acceso a la información pública de la Asamblea pasó de 1,263 a 2,678 personas, lo que implica un aumento del 112%.

⁴⁰ La División de Participación Ciudadana se encarga de canalizar dentro de la Asamblea las comunicaciones (opiniones, solicitudes, etc.) que van dirigidas específicamente a tal o cual diputado(o) o a tal o cual Comisión parlamentaria.

● **INDICADOR 4.4:** *Al 2010 se ha mejorado la percepción de la ciudadanía con relación a la labor legislativa.*

El Indicador 4.4 ha sido cumplido por el Proyecto (ver Tabla N° 1).

Según el Informe de Latinobarómetro⁴¹, la confianza de la población latinoamericana en la institución parlamentaria ha pasado de un 28% en el año 2000 a un 32% en el año 2011. Estos datos reflejan un incremento positivo de 4.0 puntos porcentuales al nivel de la región en su conjunto. Con respecto al caso específico de Nicaragua, Latinobarómetro afirma, con base en sus encuestas, que, en el año 2000 el 14.4% de la población nicaragüense tenía “algo” o “mucho confianza” en la Asamblea Nacional⁴². Diez años más tarde, los estudios de Latinobarómetro han revelado que el 27.6% de la población de Nicaragua posee “algo” o “mucho confianza” en la institución parlamentaria. Estas cifras muestran que entre 2000 y 2010⁴³, el porcentaje de las(os) nicaragüenses que tienen alguna o mucha credibilidad en la Asamblea Nacional, ha aumentado en 13.2 puntos porcentuales. Se trata de una cifra que es más de tres veces superior al incremento de credibilidad promedio que la institución parlamentaria ha experimentado en toda la región latinoamericana.

Por otra parte, según la empresa encuestadora nicaragüense “M&R Consultores”, el porcentaje de la ciudadanía nacional que confía en la Asamblea pasó, de 12.5.0% en junio de 2008, a 25.0% en septiembre de 2010, y a 39.7% en septiembre de 2012. Entre junio 2008 y septiembre 2012, el porcentaje de las(os) nicaragüenses que confía en la Asamblea Nacional tuvo un incremento de 27.2 puntos. Es altamente probable que este aumento de la confianza de la ciudadanía en la institución parlamentaria se encuentra asociado al proceso de modernización de la Asamblea auspiciado por la comunidad donante.

8.4.1.5. Análisis de los indicadores del Resultado 5 del Marco Lógico.

El Resultado 5 del Marco Lógico establece lo siguiente: “Apoyar a los Consejos Regionales en el ejercicio de sus funciones de representación y vínculo con la ciudadanía, de generación de normas para el desarrollo de la Costa Atlántica Norte y Sur y su articulación con el Estado Nacional”.

● **INDICADOR 5.1:** *Elaborado e implementado un plan de modernización y fortalecimiento institucional específico para los Consejos Regionales de*

⁴¹ Corporación Latinobarómetro (2011), *Informe 2011*, p. 50.

⁴² Ver <http://www.latinobarometro.org/latino/LATAnalyzeQuestion.jsp>

⁴³ *Idem*. La base de datos *on line* de Latinobarómetro contiene información sobre Nicaragua sólo hasta el año 2010. Las cifras de Latinobarómetro son pertinentes, no sólo por su confiabilidad, sino porque permiten comparar los datos de Nicaragua con los de la región latinoamericana.

cada Región Autónoma del Atlántico del país en apoyo a una gobernabilidad democrática regional.

Según la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 5.1 se encuentra pendiente de cumplimiento.

Aunque no se ha elaborado aún un plan de modernización y fortalecimiento de los Consejos Regionales, éstos y la Asamblea Nacional firmaron un Convenio Interinstitucional que contiene líneas de acción específicas en tal sentido. Este Convenio fue firmado en 2012 y se titula “Convenio interinstitucional entre la Asamblea Nacional de Nicaragua y los Consejos Regionales Autónomos de la Costa Atlántica de Nicaragua para fortalecer sus procesos de institucionalidad y modernización”. Dicho convenio establece relaciones y mecanismos de comunicación y colaboración para apoyar a los Consejos Regionales en: (i) elaboración de su Digesto Jurídico; (ii) seguimiento a la economía; (iii) elaboración y monitoreo del Presupuesto anual; (iv) adopción del enfoque de género; (v) identificación de las instancias de la Asamblea que operarán como contrapartes de los Consejos Regionales y definición de las funciones específicas que asumirán cada una de ellas; (p.ej., en materia de interculturalidad, participación ciudadana, modernización institucional, divulgación y prensa, recursos humanos, gerencia, etc.).

Están encargadas de darle seguimiento a dicho convenio, las Juntas Directivas de los Consejos Regionales, la Comisión de Modernización y la Comisión de Asuntos de los Pueblos Indígenas, Afrodescendientes y Regímenes Autonómicos.

El apoyo a los Consejos Regionales no fue considerado como una prioridad por la Asamblea. Lo revela el hecho de que, de los US\$ 77,682.09 presupuestados en 2008-2012 para ellos, el Proyecto solamente ejecutó el 59.6%, equivalente a US\$ 46,262.52 (véase el Apartado N° 11 del presente informe y la Tabla N° 2, en Anexos). El presupuesto y el monto presupuestario ejecutado por el Componente correspondiente a los Consejos Regionales fue el penúltimo más bajo de todos, sólo superado por el Componente relativo a las relaciones de la Asamblea con los demás poderes del Estado, cuyo presupuesto y porcentaje de ejecución fue el más bajo de todos: US\$ 0.00 (ver el Apartado N° 11 del presente informe y la Tabla N° 2, en Anexos). Es muy probable que si la Asamblea hubiese otorgado a los Consejos el apoyo previsto originalmente por el Proyecto, el Componente relativo a los mismos hubiese alcanzado mejores niveles de desempeño.

• ***INDICADOR 5.2: Al 2012 se han articulado los mecanismos de trabajo de los Consejos Regionales y la Asamblea Nacional en los procesos de formación de la ley.***

La Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1) muestra que el Proyecto ha dado cumplimiento al Indicador 5.2.

Al 2012 se han definido los mecanismos de trabajo de los Consejos Regionales y la Asamblea Nacional en los procesos de formación de la ley. Esto se ha logrado en el marco de la implementación del Convenio Interinstitucional firmado entre la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales.

El Proyecto brindó su apoyo al proceso de dictamen, consulta y/o aprobación de las siguientes leyes vinculadas a la Costa Atlántica: (i) consulta sobre la Ley de Medicina tradicional y terapias complementarias; (ii) foro de consulta sobre las perspectivas de reforma a la Ley de Autonomía de la Costa Atlántica en la RAAN; (iii) aprobación de la “Ley de trato digno y equitativo a pueblos indígenas y afro-descendientes”; (iv) consulta y aprobación de la “Reforma a la Ley de Protección y Seguridad a las Personas dedicadas a la actividad del buceo (Ley N° 613)”. Hay que mencionar igualmente la elaboración de un diagnóstico sobre la legislación nacional de pueblos indígenas y tribales a la luz del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El Proyecto también apoyó la elaboración de la “Política de Interculturalidad”, la cual contiene criterios normativos para el proceso de formación de leyes relativas a la Costa Atlántica.

● **INDICADOR 5.3: Desarrollada una relación más cercana y directa entre los Consejos Regionales de las Regiones Autónomas del Atlántico Norte y Sur y la ciudadanía de cada región.**

El Indicador 5.3 se encuentra en proceso de cumplimiento.

Aunque ha habido algunos avances en materia de las relaciones directas entre los Consejos Regionales y la ciudadanía de cada región, tales avances han sido relativamente modestos. Los Consejos Regionales realizaron procesos de consulta con la ciudadanía de sus respectivas regiones acerca de las siguientes leyes: (i) Ley de Medicina tradicional y terapias complementarias; (ii) foro de consulta sobre las perspectivas de reforma a la Ley de Autonomía de la Costa Atlántica en la RAAN; (iii) Ley de trato digno y equitativo a pueblos indígenas y afro-descendientes; y (iv) Reforma a la Ley de Protección y Seguridad a las Personas dedicadas a la actividad del buceo (Ley N° 613).

Uno de los funcionarios parlamentarios que fueron entrevistados arguye que los Consejos Regionales no cuentan con el presupuesto adecuado para financiar las actividades de comunicación y consulta ciudadana (reuniones, foros, talleres, etc.) en dos regiones geográficamente muy extensas, donde las grandes distancias implican el pago de los gastos de transporte, hospedaje y alimentación de las(os) funcionarias(os) regionales y de la ciudadanía que participan en una reunión. Estos gastos encarecen la organización de cualquier evento.

El Proyecto brindó apoyo técnico para la instalación de las páginas webs de cada Consejo Regional, como un medio para establecer relaciones de comunicación

con la ciudadanía. Sin embargo, en la Costa Atlántica muy pocas personas poseen conexión al internet y la señal de transmisión por este medio tiene poca cobertura tanto en la RAAN como en la RAAS.

Los Consejos Regionales también coordinaron esfuerzos con la Dirección de Prensa de la Asamblea con el propósito de establecer mecanismos de trabajo con los Consejos de ambas regiones (CRAAN y CRAAS) para mejorar la comunicación entre los mismos y la ciudadanía de ambas regiones de la Costa Atlántica.

8.4.1.6. Análisis de los indicadores del Resultado 6 del Marco Lógico.

El Resultado 6 del Marco Lógico establece lo siguiente: “Evaluación de las capacidades de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la Asamblea Nacional”.

• **INDICADOR 6.1: Selección y contratación de consultores para realizar diseño de evaluación de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la Asamblea Nacional.**

La Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1) registra que el Indicador 6.1 fue cumplido por el Proyecto.

Mediante un proceso de licitación pública, la Universidad Católica “Redemptoris Mater” de Nicaragua (UNICA) resultó seleccionada y contratada para realizar el diseño de evaluación de la DGASGP. Entre los instrumentos de evaluación, la UNICA elaboró encuestas y aplicó entrevistas al personal. Se enfocó en el análisis de la estructura administrativa de la DGASGP

• **INDICADOR 6.2: Evaluación de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público y de sus requerimientos para desarrollar capacidad de manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.**

Según la Matriz del Marco Lógico (Tabla N° 1), el Indicador 6.2 fue cumplido por el Proyecto.

En el 2009 se realizó un diagnóstico de las capacidades de la DGASGP. Dicho diagnóstico arrojó, entre otros, los siguientes resultados: falta de capacitación; fragilidad en la red informática; limitaciones presupuestarias; limitación de acceso de información al SIGFA (Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa y Auditoría).

Entre las recomendaciones, el citado diagnóstico propuso: (i) la creación de una unidad especializada en análisis económico; (ii) diseño e implementación de mecanismos de divulgación de información; (iii) fortalecimiento de las relaciones

interinstitucionales con el MHCP y el BCN; (iv) capacitación del personal en temas como finanzas públicas; política económica; econometría; políticas fiscales, estadísticas socioeconómicas e indicadores macroeconómicos.

• **INDICADOR 6.3: *Diseño de un Plan de Formación de la Unidad de Seguimiento del Gasto Público para fortalecer su capacidad de manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.***

El Indicador 6.3 fue cumplido por el Proyecto (ver Tabla N° 1).

El plan de formación comenzó con la nivelación del personal en materia de conocimientos generales para posteriormente pasar a la especialización en temas específicos.

Entre las acciones de formación, se implementaron las siguientes: (i) la realización en Paraguay de la pasantía “Invertir en la Gente”, mediante ejercicios prácticos y reuniones de trabajo con sus homólogos paraguayos; (ii) la ejecución (en el segundo semestre de 2010) del programa de postgrado “Análisis Económico, Políticas Sociales y Gobernabilidad”, en beneficio de 25 funcionarios administrativos de la DGASGP, asesores legislativos y asesores de las bancadas parlamentarias; (iii) la participación del personal (en noviembre-diciembre de 2010) en el “XII Seminario sobre Gerencia Pública en la Administración Financiera y Tributaria”, en el marco de la cooperación entre la AECID, el MHCP y el Instituto de Estudios Fiscales de Uruguay; (iv) la capacitación en 2011-2012 (con fondos de UNICEF) en modelos y análisis econométrico en las áreas de educación, salud, ingreso, programas sociales, mercado laboral y medio ambiente.

Gracias a los distintos cursos que recibió, la DGASGP experimentó un considerable salto de calidad en el desempeño de sus funciones. Se convirtió en un equipo técnico altamente competente en la elaboración de los análisis económicos que le son requeridos por la institución legislativa.

8.4.1.7. Análisis de los indicadores del Resultado 7 del Marco Lógico.

El Resultado 7 del Proyecto establece lo siguiente: “Unidad de Seguimiento del Gasto Público capacitada para el manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática”.

• **INDICADOR 7.1: *Identificar universidades y ONG que puedan apoyar a la Unidad de Seguimiento del Gasto Público de la Asamblea Nacional para desarrollar capacidad de manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.***

El Indicador 7.1 está pendiente de cumplimiento (Tabla N° 1).

Aún no se han identificado universidades y ONG que puedan apoyar a la DGASGP. Esta última no parece considerar como una de sus prioridades la identificación y la solicitud de apoyo a instituciones universitarias y/ONG. Estiman que, por ahora, no necesitan de tal apoyo para llevar a cabo su trabajo de manera satisfactoria.

• ***INDICADOR 7.2: Diseñar e implementar plan de trabajo para la capacitación y fortalecimiento de la Unidad de Seguimiento del Gasto Público de la Asamblea Nacional para el manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.***

El Indicador 7.1 fue cumplido por el Proyecto (Tabla N° 1).

El plan de trabajo para la capacitación de la DGASGP fue diseñado e implementado con la colaboración de la Universidad Americana (UAM).

• ***INDICADOR 7.3: Elaboración de propuesta de indicadores del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.***

Tal como aparece consignado en la Matriz de Indicadores (Tabla N° 1), el Indicador 7.2 fue cumplido por el Proyecto.

Una empresa consultora, el Instituto de Estudios Nicaragüenses (IEN), fue contratada para elaborar la propuesta de indicadores. Esta última se orientó básicamente a la creación y desarrollo del actual Sistema Integrado de Información y Seguimiento de Indicadores Económicos y Sociales (SIISI) y la generación de modelos econométricos de análisis. Esta acción obedece a los compromisos adquiridos por Nicaragua con relación al logro de Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en el año 2015 que, entre otros, implica el monitoreo y evaluación del desempeño de las instituciones responsables de que el país se desarrolle bajo niveles aceptables de gobernabilidad democrática.

A finales de 2012, el SIISI abarca un total de doscientos (200) indicadores, aunque se pretende depurarlos y reducirlos a unos ochenta (80) indicadores para hacerlo operativo.

El SIISI aún no está operativo, entre otras razones, porque la Asamblea carece de la capacidad institucional para producir sus propios datos primarios. La alternativa consiste en utilizar los datos estadísticos secundarios elaborados por las instituciones del Poder Ejecutivo, pero éstas no siempre cuentan con toda la información, ni tampoco disponen de una información actualizada y completa. Esto puede ser constatado fácilmente mediante la visita a las páginas web de la mayoría de las instituciones estatales. Por otra parte, la recopilación de

información primaria requiere de recursos financieros con los que no cuenta la Asamblea Nacional⁴⁴.

8.4.2. Evaluación global de los Indicadores del Marco Lógico del Proyecto.

Como puede observarse en la Tabla N° 1 (en Anexos), la matriz del Marco Lógico contiene un total de veintiséis (26) indicadores.

De este total de indicadores, el 65.4% (17) fue cumplido por el Proyecto, mientras el 15.4% (4) se encuentra en proceso de cumplimiento. El restante 19.2% (5) de los indicadores está pendiente de cumplimiento.

Estas cifras revelan que el 80.8% (21) del total de los indicadores fueron cumplidos o se encuentran en proceso de cumplimiento. Este dato puede ser considerado como una primera aproximación evaluativa del Proyecto. Se trata de un indicio preliminar, aún parcial e incompleto, de que el Proyecto fue ejecutado de manera satisfactoria.

8.4.3. Evaluación del nivel de cumplimiento de los Componentes del Marco Lógico.

Con el fin de proseguir con la evaluación del Proyecto tomando como referencia el Marco Lógico, en este apartado se evaluarán, uno a uno, los siete (7) Resultados –Líneas de Acción– del mismo.

8.4.3.1. Resultado 1: Mejorar la calidad en el proceso de formación de la ley en la labor legislativa.

El Proyecto cumplió de manera muy satisfactoria el Resultado 1 del Marco Lógico relativo a mejorar la calidad en el proceso de formación de la ley.

El Proyecto se involucró activamente en el proceso de formación de la ley apoyando, con asesoría técnica y financiamiento al proceso de formación de varias leyes concretas. De un total de 134 leyes aprobadas por la Asamblea Nacional, el Proyecto apoyó la formulación de 34 anteproyectos de ley, el dictamen de 47 iniciativas de ley, y la consulta de 22 leyes. Todas estas acciones, el Proyecto las llevó a cabo con las Comisiones parlamentarias que se lo solicitaron, por iniciativa propia, con propuestas específicas. Estas Comisiones fueron las siguientes: (i) Comisión de Justicia y Asuntos Jurídicos; (ii) Comisión de

⁴⁴ En la mayoría de las instituciones públicas, la información estadística no existe o no ha sido sistematizada para todos los años, por lo cual resulta muy difícil construir series cronológicas que incluyan muchos años consecutivos. En otros casos, las cifras existentes no son comparables y, en otros, no han sido digitalizadas y se encuentran impresas y dispersas.

Producción, Economía y Presupuesto; (iii) Comisión de Población, Desarrollo y Municipios; (iv) Comisión de Asuntos de la Mujer, Juventud, Niñez y Familia; (v) Comisión de Salud y Seguridad; (vi) Comisión de Medio Ambiente y Recursos Naturales; (vii) Comisión de Asuntos Étnicos, Regiones Autónomas y Comunidades Indígenas; (viii) Comisión de Educación, Cultura, Deportes y Medios de Comunicación; (ix) Comisión de Infraestructura y Servicios Públicos; y (x) Comisión de Modernización. El Proyecto comenzó trabajando inicialmente con las primeras ocho de estas diez comisiones, pero posteriormente se incorporaron las últimas dos. Para las Comisiones que participaron en estas acciones, las mismas representaron una experiencia de “aprender haciendo”, la cual les permitió mejorar significativamente la calidad del proceso de formación de la ley.

Ahora bien, para que esta calidad se mantenga en el tiempo, la Asamblea necesita contar con los recursos financieros adecuados. Por ejemplo, el dictamen técnico y la consulta ciudadana de una ley no son actividades baratas y sin el financiamiento necesario para implementarlas las mismas se vuelven inviables. En lo que se refiere a la actividad de consulta ciudadana de las iniciativas de ley, el Proyecto contribuyó en tal sentido financiando consultas en varios departamentos del país. La Asamblea realiza habitualmente consultas con los sectores sociales relacionados con tal o cual ley en concreto (trabajadores, empresarios, etc.), pero lo ha hecho sobre todo en Managua y/o dentro del edificio parlamentario. Fuera de Managua los intercambios entre los diputados y la ciudadanía se establecen sobre todo con estudiantes universitarios y de secundaria, contando para ello con el apoyo de la División de Participación Ciudadana de la Asamblea⁴⁵.

La mejora en el proceso de formación de la ley también se vio favorecida por los cursos de diplomado y maestría en derecho parlamentario que recibió el personal de la Asamblea. Estos cursos vinieron a llenar importantes vacíos del personal que participó en los mismos. Pero hace falta continuar implementando nuevas iniciativas de formación para el personal que labora en el proceso de formación de la ley y que aún carece de la debida formación jurídica.

La implantación y el progresivo mejoramiento del programa informático SELEY, con personal y fondos propios de la Asamblea, también han contribuido a hacer más eficiente el trabajo de formación de la ley. En esta importante tarea han jugado un papel clave tanto la Dirección de Asuntos Legislativos como la División de Informática, al crear un programa amigable e interactivo que contiene abundante y detallada información, en el marco de un diagrama de flujo, que da acceso a las distintas etapas por las que ha atravesado cualquier ley que se encuentre actualmente en proceso de formación (orden del día, puntos pendientes, mociones, agenda, resumen, puntos de sesión, colección de las

⁴⁵ Los contactos que las(os) diputadas(os) tienen con la población fuera de la Asamblea, han revelado que la ciudadanía suele confundir el Poder Legislativo con el Poder Ejecutivo. En este sentido, hace falta un mayor trabajo de divulgación, no sólo de parte de la Asamblea, sino del sistema educativo y de los medios de comunicación. La Asamblea necesita establecer alianzas con estos dos últimos sectores.

Gacetas, Ley Orgánica de la Asamblea, Constitución Política, etc.). En la actualidad, ningún parlamento del área centroamericana posee un sistema informatizado de tal naturaleza que sea accesible tanto a las(os) diputadas(os) como a la ciudadanía en general.

El proceso de formación de la ley también ha mejorado su calidad gracias a la elaboración del Manual de Redacción de Textos Legislativos, el cual ya fue aprobado por la Junta Directiva de la Asamblea. El Manual es un documento interactivo, accesible a través de la página web de la Asamblea Nacional, que contiene las instrucciones necesarias para estandarizar la redacción gramatical, coherencia de estilo y referencias legales de las normas jurídicas aprobadas.

8.4.3.2. Resultado 2: Fortalecer el desarrollo organizacional y de gestión de la Asamblea Nacional con perspectiva de género.

La Asamblea cuenta con dos instancias especializadas en promover la institucionalización de la perspectiva de género. Una de ellas es la de Asuntos de la Mujer, Juventud, Niñez y Familia, la cual está conformada por diputadas y diputados de la Asamblea. La otra instancia es la Unidad Técnica de Género (UTG), la cual fue creada por la Asamblea en el año 2008, en el marco del cumplimiento del compromiso del tercer Objetivo del Milenio. La creación de la UTG representó un paso novedoso y decisivo para fortalecer la incorporación de la temática de género dentro de la Asamblea.

La Asamblea Nacional pudo haber avanzado más en el cumplimiento del Resultado 2, pero se lo impidieron los desencuentros que se produjeron entre la ya existente Comisión de la Mujer de la Asamblea y la nueva Unidad Técnica de Género (UTG). La Comisión de la Mujer de la Asamblea Nacional cuestionó dicha creación desde el principio, argumentando la introducción de una duplicidad de funciones. Esta situación obstaculizó la labor de la UTG durante por lo menos dos (2) años. La falta de entendimiento entre la Comisión de la Mujer y la UTG influyó también para que esta última perdiese legitimidad y acogida ante la mayoría de las comisiones parlamentarias y las unidades/áreas orgánicas de la Asamblea. Fue solamente hasta en febrero de 2012 que, con la reforma de la Ley Orgánica de la Asamblea Nacional, se estableció que, corresponde a la Comisión de la Mujer, incorporar a la Unidad Técnica de Género como un equipo técnico de dicha Comisión.

Al momento de su creación, la UTG fue conformada con personal proveniente de otras unidades/áreas parlamentarias que carecían de la formación profesional y de la experiencia laboral en la temática de género. Esta particularidad también le restó legitimidad y capacidad de liderazgo a la UTG, contribuyendo a obstaculizar sus labores en materia de género. Con el fin de superar esta debilidad, desde el 2008, el Proyecto de Modernización de la Asamblea se dio a la tarea de impartir cursos intensivos para capacitar al personal de la UTG. Al mismo tiempo, impulsó cursos para sensibilizar al resto del personal de la Asamblea, incluidos los

diputados, quienes, además de algunas diputadas, mostraban cierta resistencia ante la idea, a la que juzgaban demasiado excesiva, de transversalizar la perspectiva de género en todas las instancias y en todas las actividades del órgano legislativo –incluyendo el lenguaje sexista empleado por las(os) funcionarias(os) parlamentarios.

Sin esperar a que todo el personal de la UTG estuviese completamente capacitado en la temática de género, el Proyecto se dio a la tarea de contratar consultorías externas para impulsar la institucionalización de la perspectiva de género dentro de la Asamblea. En el 2008, elaboró el Manual de funciones y reglamentos de la UTG y el Plan estratégico de la UTG⁴⁶. En el 2009, realizó esfuerzos para apoyar la asistencia para la incorporación del enfoque de género en el proceso de formación de Ley, pero esta iniciativa no pudo cristalizar por diferencias de criterios con el Instituto de la Mujer⁴⁷. En el 2010, la UTG focalizó sus labores en la capacitación, mediante la metodología del “aprender haciendo”. Durante ese mismo año, trató de establecer alianzas institucionales fuera de la Asamblea, con otras instituciones del Estado, logrando firmar un convenio de colaboración con el Instituto de la Mujer (INIM), del cual obtuvo financiamiento para realizar actividades de capacitación con diputados y funcionarios⁴⁸. En el mismo año de referencia, la UTG elaboró un ensayo sobre la evolución de los derechos de las mujeres desde 1950 en la legislación nicaragüense⁴⁹.

Durante el año 2011, el personal de la UTG recibió una asesoría técnica orientada a incorporar la perspectiva de género en el proceso de formación de la ley, realizar un diagnóstico de género de la Asamblea tomando como base el diagnóstico rápido elaborado en 2007, y formular la Política de género de la Asamblea Nacional⁵⁰.

En 2012, el Proyecto apoyó la formulación del Plan Estratégico de Género, el Plan de Capacitación Institucional de Género para los próximos 5 años, y el Manual de actuación legislativa para incorporar el enfoque de género en el proceso de formación de la ley⁵¹. Este Manual, sin embargo, no llega hasta el punto, sumamente importante, de definir los procedimientos para incorporar el enfoque de género en el proceso de formación de ley. En el mismo año de referencia, funcionarios de la DGASGP recibieron una capacitación para incorporar el

⁴⁶ AN-PNUD (2008), Informe final 2008, Fase II. Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática. Componente I: Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional, p. 11.

⁴⁷ AN-PNUD (2009), Informe Anual 2009. Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática. Componente I: Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional, p. 8.

⁴⁸ AN-PNUD (2010), Informe Final Enero-Diciembre 2010. Apoyo al Programa de modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe, p. 7.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 8.

⁵⁰ AN-PNUD (2011), Informe Anual 2011. Apoyo al Programa de modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe, p. 8-9.

⁵¹ AN-PNUD (2012), Informe Anual 2012. Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática. Componente I: Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional.

enfoque de género en el diseño, ejecución y monitoreo del Presupuesto General de la República⁵².

El Proyecto contribuyó considerablemente a fortalecer la transversalización del enfoque de género en el seno de la Asamblea en la medida en que diseñó un marco conceptual, metodológico y estratégico⁵³ en materia de género. Pero pudo haber hecho más si no hubiese tenido que enfrentar la carencia inicial de experticia en género de la UTG y, por otra parte, los dos años de desacuerdos entre la UTG y la Comisión de la Mujer. Hasta ahora, si se exceptúa su labor de velar por la incorporación la perspectiva de género en el proceso de formación de la ley, la labor de la UTG ha quedado al nivel del diseño de propuestas técnicas de suma importancia (Política de género, Plan de capacitación en género, Manual de actuación legislativa, etc.) cuya implementación efectiva dentro de la Asamblea no será una tarea fácil en todas las unidades/áreas parlamentarias. Para muestra un botón. Una de las funcionarias de la Asamblea entrevistadas en el proceso de elaboración de la presente evaluación afirmó de manera categórica: “En mi opinión, el actual sistema de gestión de los recursos humanos de la Asamblea carece de equidad de género. La política de género no ha sido incorporada todavía a la política de personal”.

8.4.3.3. Resultado 3: Contribuir al establecimiento de mecanismos de atención y relaciones de la Asamblea Nacional con otros Poderes del Estado.

La misma Asamblea reconoce que el Resultado 3 “no tuvo un avance significativo, pues no existe una unidad administrativa que se responsabilice del mismo. Esta tarea es asumida parcialmente por la Primera Secretaría, quien de acuerdo a la Ley Orgánica asume esta función⁵⁴”. Sin embargo, en la Asamblea operan algunos mecanismos que contribuyen a facilitar la relación armónica con los otros poderes del Estado: (i) los vínculos operativos (p.ej., al nivel de las comisiones parlamentarias); (ii) los enlaces (p.ej., con el Ejército y la Policía⁵⁵); y (iii) los convenios institucionales.

La creación de una unidad administrativa que coordine y una normativa que reglamente las relaciones entre la Asamblea y los demás poderes del Estado, no parece estar entre las prioridades parlamentarias, porque el partido de gobierno, a partir de su victoria en las elecciones generales de 2011, logró establecer su hegemonía en todos los poderes estatales y, con esto, una relación armónica entre esos mismos poderes. De hecho, como puede observarse en la Tabla N° 2

⁵² Ibid., p. 7.

⁵³ El tema de género está incluido como una línea estratégica y como un objetivo dentro de las “Líneas Estratégicas 2012-2016” de la Asamblea Nacional.

⁵⁴ AN, “Líneas Estratégicas 2012-2016”, p. 29.

⁵⁵ Estas dos instituciones estatales cuentan con sus respectivas oficinas permanentes dentro del edificio de la Asamblea Nacional.

(en Anexos), el Proyecto no presupuestó ni ejecutó un solo centavo para mejorar las relaciones con otros poderes del Estado.

8.4.3.4. Resultado 4: Promover la efectiva participación de la ciudadanía para una buena gestión y diseño de políticas públicas.

El Proyecto contribuyó a promover la efectiva participación de la ciudadanía en el proceso de formación de la ley. Lo hizo a través de diferentes medios: (i) las reuniones con representantes de los sectores sociales (trabajadores, empresarios, etc.) vinculados a la formulación y aprobación de tal o cual ley en particular; (ii) la invitación a la ciudadanía a enviar sus propuestas sobre la elaboración o reforma de una ley a través de los medios electrónicos con los que cuenta la Asamblea (página web, emails, Facebook, Twitter, etc.), correo postal o petición de citas con los diputados; (iii) los encuentros de las(os) diputadas(as) y funcionarias(os), fuera de la Asamblea, con la población en general y con los estudiantes de secundaria y estudiantes universitarios en particular, convocados con el apoyo de la División de Participación Ciudadana y Seguridad Alimentaria de la misma Asamblea. También se ha promovido la participación ciudadana mediante la publicación y difusión de materiales impresos, así como a través de la programación del canal de televisión “El Parlamentario”⁵⁶ (transmisión de debates parlamentarios en vivo, etc.).

Hay que señalar, sin embargo, que aún no existe una normativa que reglamente los procedimientos a seguir en los procesos de consulta ciudadana. Debido a esta ausencia, la definición de los procedimientos queda a discreción de cada Comisión parlamentaria, lo cual proyecta cierta confusión ante la ciudadanía y conduce a que no todas las leyes sean consultadas.

8.4.3.5. Resultado 5: Apoyar a los Consejos Regionales en el ejercicio de sus funciones de representación y vínculo con la ciudadanía, de generación de normas para el desarrollo de la Costa Atlántica Norte y Sur y su articulación con el Estado Nacional.

El apoyo que el Proyecto brindó a los Consejos Regionales en su Fase II (2008-2012) fue, en términos generales, relativamente modesto⁵⁷, a pesar de los importantes avances que se lograron en la generación de leyes (formulación, dictamen y consulta) y en la articulación institucional de los Consejos con la Asamblea Nacional (actualización y aprobación de un convenio de colaboración institucional, etc.). Esta situación se debió a diversos motivos.

⁵⁶ Este canal de televisión requiere de un diagnóstico técnico sobre su programación y su audiencia con el fin de obtener insumos para aprovechar mejor su potencial como un medio de comunicación promotor de la participación ciudadana. En la actualidad, sus formatos de programación son, por lo general, poco atractivos.

⁵⁷ En las ya citadas, “Líneas Estratégicas 2012-2016”, la misma Asamblea Nacional reconoce esta debilidad: “El apoyo a la modernización de los Consejos Regionales ha sido muy limitada” (*op. cit.*, p. 62).

En el 2008, el Proyecto comenzó con buen pie, apoyando, en las dos regiones de la Costa de Atlántica (RAAN y RAAS), la consulta sobre la Ley de Medicina tradicional y terapias complementarias, así como un foro de consulta sobre las perspectivas de reforma a la Ley de Autonomía de la Costa Atlántica en la RAAN⁵⁸. Hacia finales del año de referencia, miembros del Consejo Regional de la Región del Atlántico Sur (CRAAS) participaron en un taller en Managua donde se les facilitó la metodología para la elaboración del Plan de trabajo orientado a lograr los objetivos de la modernización de dicho Consejo. También se coordinaron esfuerzos con la Dirección de Prensa de la Asamblea con el propósito de establecer mecanismos de trabajo con los Consejos de ambas regiones (CRAAN y CRAAS) para lograr divulgar los esfuerzos realizados a través de los medios disponibles en la Dirección de Prensa⁵⁹. En el mismo año de referencia, el Proyecto apoyó la instalación del sistema de audio en el CRAAN así como el diseño y lanzamiento de la página web del CRAAS.

En cambio, al año siguiente, el Proyecto no realizó ninguna acción relevante. El Informe Anual 2009 elaborado por la AN menciona esta única actividad: “El seguimiento al convenio interinstitucional para la Modernización de los Consejos Regionales⁶⁰”. Esta información es coherente con el monto que fue invertido en ese año: apenas US\$ 1,657.59 (ver Tabla 2, en el Anexo del presente informe), contra US\$ 25,679.62 invertidos el primer año del Proyecto. Esto revela que en 2009, el apoyo a los Consejos Regionales no fue considerado como una prioridad y que, por tal razón, los fondos destinados a los mismos fueron reorientados a otras actividades que el Proyecto consideró más prioritarias, como, por ejemplo, mejora del proceso de formación de la ley, y gerencia y administración (ver Tabla 2).

Durante el primer semestre del 2010, el Proyecto no llevó a cabo ninguna actividad debido al período de impase creado por las elecciones en la Costa Atlántica y al cambio de autoridades regionales. En el segundo semestre de dicho año, el Proyecto reinició sus actividades con la nuevas autoridades recién electas: (i) diagnóstico técnico para instalar la página web del CRAAN; (ii) reunión técnica con ambos Consejos Regionales para definir el plan de modernización de los mismos a implementarse en el 2011; (iii) presentación, en diciembre de 2010, del informe de gestión de los Presidentes de ambos Consejos Regionales en la sesión plenaria de la Asamblea, además de reunirse las Juntas Directivas de los Consejos, primero, con la Junta Directiva de la AN y, posteriormente, con la Comisión de Asuntos Étnicos, Comisión de Modernización y equipo técnico de la misma, con la finalidad de intercambiar información de planes para el 2011⁶¹.

⁵⁸ AN-PNUD (2008), Informe final 2008, Fase II. Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática. Componente I: Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional, p. 7.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 8.

⁶⁰ AN-PNUD (2009), Informe Anual 2009. Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática. Componente I: Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional, p. 15.

⁶¹ AN-PNUD (2010), Informe Final Enero-Diciembre 2010. Apoyo al Programa de modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe, p. 11-12.

En el año 2011, el Proyecto no realizó muchas actividades en apoyo de los Consejos Regionales. El Informe Anual 2011 elaborado por la AN se limita a consignar una sola iniciativa: “se apoyó la realización de un intercambio entre Consejos Regionales y la Comisión Étnica. Ambos encuentros (uno con la Junta Directiva de la RAAS y otro con la de RAAN) resultaron muy positivos, surgiendo de los mismos la decisión de que la instancia de coordinación para el fortalecimiento de los mismos, será la Comisión de Asuntos Étnicos⁶²”. En ese año, el apoyo a los Consejos tampoco fue considerado como una prioridad, tal como lo revela el hecho de que, de los US\$ 19,232.61 presupuestados para ellos, solamente se ejecutó el 36% (ver Tabla 2).

En el 2012, el Proyecto experimentó un repunte en sus actividades de apoyo a los dos Consejos de la Costa Atlántica, superando el volumen de actividades con el que comenzó en el 2008. La Asamblea elaboró y aprobó un nuevo Convenio Interinstitucional con los dos Consejos Regionales –“Convenio interinstitucional entre la Asamblea Nacional de Nicaragua y los Consejos Regionales Autónomos de la Costa Atlántica de Nicaragua para fortalecer sus procesos de institucionalidad y modernización”–, el cual reemplazó a uno que databa del 2005. El nuevo convenio se convirtió en el marco normativo de las relaciones entre la Asamblea y los Consejos, en materia de la asistencia en modernización que la primera se comprometía a prestar a los segundos. En el mismo año, se realizó un diagnóstico sobre la legislación en materia de Pueblos Indígenas y Afro descendientes. La Asamblea también elaboró su Política de Interculturalidad y publicó en lenguas de las comunidades étnicas de la Costa Atlántica: (i) la Constitución Política (en lengua miskita y mayagna); (ii) el Convenio 169 de la OIT (en mayagna); (iii) la Ley de Medicina Tradicional Ancestral (en miskito y mayagna); (iii) Ley integral contra la violencia hacia las mujeres (en miskito y mayagna)⁶³. Además publicó, en español, el libro “Pueblo Indígenas y Afro descendientes y se encuentra en proceso la traducción de la Constitución Política al inglés. A finales del año, la Asamblea recibió el Informe de Gestión Anual de los Consejos Regionales de la Costa Caribe⁶⁴.

A lo largo del período 2008-2012, el Proyecto también apoyó el proceso de formación de varias leyes vinculadas a la protección de los derechos de la población del Caribe nicaragüense: (a) “Ley de trato digno y equitativo a pueblos indígenas y afro-descendientes”; (b) “Ley de medicina tradicional y terapias complementarias”; (c) Reforma a la Ley de Protección y Seguridad a las Personas dedicadas a la actividad del buceo (Ley N° 613).

⁶² AN-PNUD (2011), Informe Anual 2011. Apoyo al Programa de modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe, p. 13-14.

⁶³ AN-PNUD (2012), Informe Anual 2012. Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática. Componente I: Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional, p.4.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 11.

8.4.3.6. Resultado 6: Evaluación de las capacidades de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la Asamblea Nacional.

El Resultado 6, que pareciera ser más bien una simple “actividad”, se llevó a cabo de manera sumamente satisfactoria mediante una consultoría contratada con la Universidad Católica “Redemptoris Mater” de Nicaragua (UNICA).

Dicho diagnóstico arrojó, entre otros, los siguientes resultados: falta de capacitación; fragilidad en la red informática; limitaciones presupuestarias; limitación de acceso de información al SIGFA (Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa y Auditoría).

Con el apoyo del Proyecto, la Dirección General de Análisis y Seguimiento al Gasto Público (DGASGP) logró superar estas limitaciones. Los factores claves para lograrlo fueron la formación del personal en un posgrado y una maestría en economía, el acceso a nuevos instrumentos informáticos (software y hardware), y el incremento del presupuesto de la DGASGP, lo cual permitió que el número de integrantes de dicha dirección pudiera pasar de once (11) a veinte (20) personas.

Una de las ventajas que tuvo la DGASGP para ejecutar sus actividades en el marco del Proyecto de modernización fue que contó con un importante monto de financiamiento (ver Tabla N° 2, en Anexos) y que, además, respondía a una iniciativa relativamente autónoma y específica, auspiciada por el Centro de Gobernabilidad de Oslo.

8.4.3.7. Resultado 7: Unidad de Seguimiento del Gasto Público capacitada para el manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.

Como puede observarse, el contenido del Resultado 7 se reduce a la realización de una sola actividad: la capacitación de la DGASGP en el manejo de un sistema de seguimiento y evaluación de la gobernabilidad democrática. Dicho sistema es el Sistema Integrado de Información y Seguimiento de Indicadores Económicos y Sociales (SIISI), el cual fue diseñado mediante una consultoría contratada con el Instituto de Estudios Nicaragüenses (IEN). El SIISI está integrado, entre otros, por un módulo especializado en indicadores sobre la gobernabilidad democrática. Personal de la DGASGP recibió capacitación de parte del IEN para el manejo del SIISI, incluido el módulo de los indicadores sobre gobernabilidad democrática.

Sin embargo, la DGASGP no le ha dado seguimiento a dichos indicadores, porque considera que los mismos no son indicadores de carácter “técnico”, sino de carácter “político”. Existe el temor de que el abordaje del tema político enfrente a los diputados del FSLN y a la oposición en un debate que pueda hacer peligrar el avance del proceso de modernización dentro de la institución parlamentaria. Esto convierte al SIISI en un tema espinoso para la Asamblea. Por tal razón, la Comisión de Modernización y la DGASGP plantearon al Centro de Gobernabilidad

de Oslo, el financiador de esta iniciativa, que el monitoreo y seguimiento de los indicadores se limitara a los indicadores económicos y sociales del SIISI, excluyendo los indicadores políticos sobre gobernabilidad. Según la DGASGP y exfuncionarios del PNUD, el Centro de Gobernabilidad de Oslo aprobó dicha propuesta.

8.4.4. Evaluación del Objetivo del Proyecto.

Puesto que en este apartado se evaluará el Objetivo del Proyecto, resulta oportuno reproducir aquí el texto del mismo:

“Fortalecimiento de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Atlántica Norte y Sur, en el ejercicio de sus funciones de representación y vínculo con la ciudadanía, generación del marco normativo para el desarrollo del país y su relación con otros poderes del Estado”.

Con base en la evidencia empírica presentada en los apartados anteriores, puede colegirse que el Objetivo del Proyecto fue alcanzado de manera satisfactoria.

En el ámbito de sus relaciones con la ciudadanía, entre otras muchas iniciativas, la Asamblea fortaleció las instancias ya existentes de vinculación con las(os) ciudadanas(os) (la División de Participación Ciudadana, la Oficina de Información Pública, la página web, el canal de televisión “El Parlamentario, etc.), apoyó la creación de nuevas instancias (como la UTG por ejemplo), creó nuevos instrumentos normativos (Convenio con los Consejos Regionales, etc.), promovió el dictamen de más de 40 leyes y la consulta de más de 20, divulgó leyes entre la ciudadanía a través de diferentes medios (algunas, traduciéndolas incluso a lenguas autóctonas del Caribe nicaragüense), abrió nuevos flujos de acceso de la ciudadanía a la Asamblea (mediantes visitas guiadas dentro del edificio parlamentario), implementó encuentros de los diputados y funcionarios con la ciudadanía fuera de las instalaciones de la Asamblea (con la población en general y con estudiantes en particular), a través de un sinnúmero de cursos capacitó y profesionalizó a diputados y funcionarios para que brindasen un mejor servicio público e interpretasen mejor las demandas de los distintos sectores de la ciudadanía (la UTG en relación a las mujeres, la DGASGP en relación a la problemática socioeconómica, etc.).

En el ámbito de fortalecer el marco normativo para promover el desarrollo del país, el Objetivo del Proyecto también fue alcanzado de manera satisfactoria en la medida que la Asamblea Nacional, durante el período 2008-2012, formuló, dictaminó, consultó y aprobó 78 leyes y 15 decretos que integran los Objetivos del Milenio (ODM). Esta es una evidencia del grado o el nivel en el que la Asamblea hizo suyos los ODM dentro de su quehacer estrictamente legislativo.

Fue quizás en las relaciones con los otros poderes que el Proyecto alcanzó los más bajos resultados en el cumplimiento de su Objetivo general. El Proyecto, en efecto, no llevó a cabo las actividades consignadas en el Resultado 3 del Marco Lógico: el diagnóstico, la propuesta, la creación y la implementación de mecanismos que facilitasen la comunicación y coordinación con otros poderes del Estado. Sin embargo, la victoria del FSLN en las elecciones generales de 2011 se encargó de crear el clima propicio para el establecimiento de relaciones armónicas entre la Asamblea Nacional y el resto de los poderes del Estado. Paradójicamente, la nueva coyuntura política se adelantó, sin ninguna colaboración del Proyecto, a crear las condiciones institucionales para que las relaciones entre la Asamblea y los otros poderes estatales fuesen más cordiales que en la Fase I (2004-2008).

El Proyecto fue sumamente exitoso en lo relativo a fortalecer la modernización de la Asamblea Nacional. Sin la implementación del Proyecto, la Asamblea hubiera continuado siendo una institución predominantemente burocrático-patrimonial, con procesos lentos e ineficientes, realizados con medios cuasi-artesanales y con una concepción androcéntrica de la función pública. Esto no significa que el Proyecto haya hecho desaparecer por completo el carácter burocrático-patrimonial, sino que contribuyó a debilitarlo en la medida en que introdujo en la Asamblea estructuras y procesos de carácter gerencial basados cada vez más en la planificación estratégica y en la digitalización de la información y la comunicación, con relaciones más igualitarias entre hombres y mujeres. Lo que hizo el Proyecto fue colocar a la Asamblea en un proceso de transición desde una organización burocrático-patrimonial hacia una organización gerencial. En esta fase de transición coexisten ambos tipos de organización, pero con la particularidad de que ninguna de ellas predomina por completo en la mayoría de las áreas/unidades de la institución parlamentaria.

8.5. Evaluación de la Sostenibilidad.

Los resultados del Proyecto son sostenibles en términos de capital humano: el Proyecto capacitó y profesionalizó, en las áreas sustantivas y administrativas de la Asamblea, a una masa crítica de funcionarias(os) que son capaces de continuar conduciendo el proceso de modernización.

El Proyecto ha sido asumido como propio por la Asamblea Nacional y esta última posee la voluntad política de continuar impulsándolo a toda costa. En este sentido, el Proyecto es sostenible desde el punto de vista político-institucional.

Otro factor que asegura la sostenibilidad es el fortalecimiento de la identidad y la dignidad laboral del funcionario(a) de la Asamblea. Un funcionario parlamentario, entrevistado en el marco de la presente evaluación, confesaba: “Antes del Proyecto, a muchos nos daba vergüenza decir que trabajábamos en la Asamblea.

Pero ahora, con todas las mejoras que hizo el Proyecto en la Asamblea, nos sentimos orgullosos de decir 'yo trabajo en la Asamblea Nacional'".

La sostenibilidad del Proyecto está garantizada igualmente por una base normativa (Ley Orgánica de la Asamblea, etc.) y organizativa (Comisión de Modernización, UTG, DGASGP, etc.) que le permite a la Asamblea continuar realizando sus funciones con una lógica de gestión gerencial y estratégica.

Los resultados del Proyecto también son sostenibles en cuanto a la infraestructura física (oficinas funcionales, etc.) y el equipamiento tecnológico (computadoras, página web, canal parlamentario, etc.) con el que cuenta la Asamblea.

El punto más débil de la sostenibilidad del Proyecto es la falta de recursos financieros que padece la Asamblea. Sin el apoyo de la comunidad donante o de los organismos multilaterales, la Asamblea no podrá proseguir con su proceso de modernización con el mismo ritmo y nivel de intensidad que alcanzó en el período 2008-2012, gracias al auspicio del PNUD y los demás donante. Pero también es verdad que la Asamblea puede redefinir sus prioridades y racionalizar sus gastos e inversiones, a fin de que, por la vía del ahorro, cuente con más fondos propios para financiar su propio proceso de modernización.

9. Análisis FODA de la ejecución del Proyecto.

En este apartado se presenta un análisis FODA de la ejecución del Proyecto. Se trata de una metodología de análisis que identifica las Fortalezas (F), las Oportunidades (O), las Debilidades (D) y las Amenazas (A) en la implementación del Proyecto.

9.1. Las Fortalezas.

-El respaldo unánime que todos los partidos políticos representados en la Asamblea Nacional le han otorgado a la ejecución del Proyecto, desde su inicio en el año 2003, hasta el presente, ha sido una premisa fundamental para la bienandanza del proceso de modernización parlamentaria.

-La base para construir el consenso de los partidos políticos alrededor del Proyecto, no consistió en criterios políticos o ideológicos, sino en parámetros de carácter técnico. Todos los partidos políticos representados en la Asamblea asumieron y mantuvieron desde el comienzo hasta el final del Proyecto, por unanimidad, la decisión de anteponer los criterios técnicos a sus intereses políticos particulares. Todos comprendieron que, si procedían a la inversa, el Proyecto sería un fracaso desde el principio.

-Al igual que lo hizo durante la Fase I del Proyecto (2004-2008), el PNUD mantuvo en la Fase II (2008-2012) un enfoque multipartidario, acorde con sus

principios democráticos. El PNUD veló siempre por que todas instituciones partidarias representadas en la Asamblea Nacional participasen en pie de igualdad en las decisiones y en la ejecución del Proyecto.

-El hecho de que un buen número de los integrantes de la Comisión de Modernización de la Asamblea hayan permanecido como tales desde el inicio del Proyecto hasta el presente, le ha otorgado continuidad y estabilidad al Proyecto, permitiéndole acumular y capitalizar experiencias y lecciones. En tal sentido, esas personas son, hasta ahora, como la “memoria viviente” del Proyecto.

-El liderazgo y el poder de decisión la Comisión de Modernización en la conducción del Proyecto se vio facilitado por el hecho de que, forman parte de dicha comisión, la Junta Directiva de la Asamblea y los jefes de las bancadas parlamentarias. Esto contribuía a que las tomas de decisiones no se retrasasen, teniendo que pasar por innumerables instancias para su correspondiente validación o aprobación. Bastaba con que la decisión fuese tomada por la Comisión de Modernización, para que la implementación de una determinada actividad del Proyecto se pusiese en marcha de manera expedita.

-La Asamblea Nacional cuenta con su propia Ley Orgánica, cuya reforma (en 2012) contó con el apoyo del Proyecto. La institución parlamentaria cuenta con una normativa moderna, con rango de ley, en la que define sus instancias orgánicas, funciones, integrantes, procedimientos, etc.

-Los recursos financieros aportados por la cooperación internacional hicieron posible la ejecución del Proyecto. Sin tales recursos, la Asamblea no hubiera tenido la capacidad financiera para continuar y profundizar, en la Fase II, su complejo proceso de modernización institucional.

-La experiencia del PNUD en apoyar procesos de modernización parlamentaria en otros países potenció y enriqueció la asesoría y el acompañamiento al Proyecto de modernización de la Asamblea de Nicaragua.

-La flexibilidad del PNUD y los donantes en el proceso de ejecución del Proyecto hizo posible que este último pudiera reajustarse en función de las nuevas necesidades que surgieron durante la marcha y que hicieron que perdieran su pertinencia algunas actividades planificadas al comienzo del Proyecto (por ejemplo, el dictamen o consulta de ciertas leyes, la implementación de ciertos cursos de capacitación, la edición/impresión de determinadas publicaciones, la modificación de indicadores del Marco Lógico, etc.).

-La experticia brindada por las agencias del Sistema de las Naciones Unidas con las cuales la Asamblea Nacional tenía firmados convenios de colaboración (FAO, OPS, etc.) fue una importante fortaleza. Esto le permitió al Proyecto contar con los aportes de expertos de alta calidad.

-La modernización es un proceso que se ha institucionalizado en la Asamblea Nacional. Existen instancias (Comisión de Modernización, etc.) y normativas (Ley Orgánica, etc.) que garantizan la institucionalización del proceso de modernización parlamentaria.

-La planificación estratégica ha pasado a formar parte de la cultura interna de la Asamblea. Además, esta tarea institucional ha sido oficializada como una actividad obligatoria mediante una resolución administrativa (Nº 01-08-2010) emitida por la máxima autoridad parlamentaria.

-La Asamblea cuenta con una masa crítica de personal profesionalizado capaz de continuar impulsando el proceso de modernización en la institución parlamentaria. Este capital humano fue formado/capacitado por el Proyecto.

-El Proyecto contribuyó al establecimiento y desarrollo del Sistema de Seguimiento de la Ley (SELEY), el cual permite a la Asamblea Nacional y la ciudadanía dar seguimiento *on line* al proceso de formación de la ley, con una información detallada, precisa y sucinta. El enlace al sitio es el siguiente: www.asamblea.gob.ni/opciones/infdip/indice.htm

-La Asamblea Nacional se ha apropiado de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en la formulación de las leyes. Según la Dirección General de Asuntos Legislativos, entre el año 2008 y 2012, la institución parlamentaria aprobó un total de 78 leyes y 15 decretos que integran los Objetivos del Milenio (ODM). Dentro de estas normativas, 10 leyes y 1 decreto promueven el enfoque de género.

9.2. Las Oportunidades.

-Diputadas(os) de otros países reconocen en la experiencia de modernización de la Asamblea Nacional de Nicaragua una cantera para extraer lecciones y buenas prácticas en beneficio de otros parlamentos del mundo.

-La posibilidad de acceso de la Asamblea a los recursos financieros de los organismos multilaterales representa una valiosa y promisorio oportunidad.

-La aprobación de la Ley de Carrera Legislativa contribuirá a proseguir el proceso de profesionalización del personal de la Asamblea.

-Los avances de modernización institucional logrados por la Asamblea constituyen una buena carta de presentación para la búsqueda de fondos adicionales en el ámbito internacional.

-Existen relaciones armoniosas entre la Asamblea y los distintos poderes del Estado.

-La capacidad de intermediación de recursos del PNUD ante la comunidad internacional. En este ámbito, el PNUD representa un valioso socio para la Asamblea Nacional.

-La posibilidad de obtener de parte del PNUD el reconocimiento internacional de que la Asamblea Nacional ha promovido, entre los años 2000 y 2013, una abundante legislación que ha asumido los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

9.3. Las Debilidades.

-A pesar de las importantes acciones impulsadas, la Unidad Técnica de Género (UTG) no logró transversalizar por completo la equidad de género en el seno de la Asamblea Nacional. La falta de experticia inicial de la UTG y los problemas de coordinación de esta última con la Comisión de Género de la Asamblea obstaculizaron los avances en la institucionalización de la equidad de género.

-Aunque ha habido avances innegables, el apoyo de la Asamblea Nacional al proceso de modernización de los Consejos Regionales de la Costa Atlántica ha sido relativamente modesto. La Asamblea no le otorgó la debida prioridad al tema de los Consejos Regionales, tal como lo demuestran la asignación y la ejecución presupuestaria de los fondos del Proyecto (ver Tabla N° 2, en Anexos).

-La información sobre la ejecución del Proyecto no siempre fue reportada de manera oportuna al PNUD por parte de la Coordinación Nacional del Proyecto.

-La Asamblea Nacional enfrenta limitaciones presupuestarias para continuar impulsando el proceso de modernización institucional a la escala que logró hacerlo con el apoyo de la cooperación internacional.

-La Asamblea Nacional aún no ha sabido difundir adecuadamente ante la opinión pública los significativos logros alcanzados en su proceso de modernización institucional. Debe revisar y mejorar su política/estrategia de comunicación, con el propósito de volverla más atractiva. Esto último es particularmente cierto en el caso del canal de televisión "El Parlamentario".

-La Asamblea Nacional no cuenta con una normativa que defina los procedimientos a seguir para la consulta pública de iniciativas de ley bajo dictamen. Tampoco dispone de una normativa que defina el proceso de divulgación de las leyes. En ambos casos, la ausencia de una reglamentación estándar deja que los procedimientos a seguir queden en manos de cada Comisión parlamentaria.

-La Asamblea tampoco cuenta con un manual de procedimientos para la provisión de la información pública a la ciudadanía. La elaboración de dicho manual depende de la Oficina de Fortalecimiento Institucional de la Asamblea.

-Existen brechas entre las competencias actuales de cada funcionario parlamentario y las descritas para su puesto de trabajo. Estas brechas aún no han sido objeto de un estudio exhaustivo por parte de la Asamblea y los planes de formación/capacitación aún no han sido diseñados e implementados con el propósito de cerrar tales brechas. Estas limitaciones afectan considerablemente la calidad y eficiencia del trabajo realizado por el personal de la Asamblea en sus respectivos puestos de trabajo.

-La Asamblea ha comenzado a aplicar el sistema de evaluación del desempeño de su personal, pero lo ha hecho en forma mecánica, sin la implementación de un adecuado proceso de información y sensibilización acerca de la importancia y los beneficios que un tal sistema aporta a todos las(os) funcionarias(os) y empleadas(os) de la institución parlamentaria. En tales circunstancias, las evaluaciones del desempeño del personal han arrojado resultados sesgadamente positivos, que son de poca utilidad en la medida en que no reflejan la realidad, ya que las(os) entrevistadas(os) no responden diciendo lo que piensan y sienten verdaderamente, por temor a ser despedidos, reasignados a otro cargo o sufrir una reducción salarial.

9.4. Las Amenazas.

-El descenso de la cooperación internacional en Nicaragua. Este hecho dificulta el acceso de la Asamblea a nuevos recursos financieros que le permitan continuar impulsando su proceso de modernización institucional.

-La eventualidad de que la Asamblea Nacional deje de ser una prioridad para la cooperación internacional. Es probable que la comunidad internacional priorice a otras instituciones del Estado nicaragüense.

10. Lecciones aprendidas.

De la ejecución del Proyecto puede extraerse un conjunto de Lecciones Aprendidas:

- Los acuerdos y convenios con algunas agencias del Sistema de Naciones Unidas son buenos ejemplos de aprovechamiento de alta experticia sin costo para la AN. Otro elemento que se debería considerar es la suscripción de acuerdos y convenios con universidades y centros de investigación especializados que podrían proveer de asistencia técnica sólo contra reconocimiento institucional no pecuniario.

- La modalidad de desarrollo de capacidades mediante pasantías en el marco de la Cooperación Sur-Sur ofrece una solución adecuada a los requerimientos de formación de los funcionarios públicos bajo condiciones institucionales, culturales, sociales, políticas y económicas similares.
- Debe existir una coherencia, por un lado, entre las iniciativas que forman parte de la planificación de las instituciones públicas y, por otro lado, los recursos presupuestarios que están realmente disponibles para ejecutarlas. En caso de que los recursos disponibles sean insuficientes, hay que determinar la estrategia para la obtención de los recursos faltantes por parte de la institución estatal que es la ejecutora del proyecto, política, plan o programa.
- Para que la planificación sea exitosa es necesario que en ella participe todo el personal de la institución, y no solamente las instancias de dirección o los expertos en la materia.
- Los encuentros entre la población y los diputados son más comprensibles, formativos y provechosos cuando los legisladores abordan temas concretos que forman parte de la agenda cotidiana e inmediata de la población. Cuando los diputados abordan temas demasiado generales y abstractos, la población pierde el interés por escucharlos. En este sentido, el punto de partida y el referente permanente debe ser la realidad que vive la población en su propia localidad (territorio).
- Los procesos de modernización requieren de plazos de tiempo relativamente largos. En tal sentido, los logros alcanzados por la Fase II del Proyecto, no hubiesen sido alcanzables sin el proceso de modernización que la Asamblea Nacional inició en el 2004, gracias a la Fase I del Proyecto. A lo largo de sus años de ejecución, el Proyecto ha logrado alcanzar un alto grado de continuidad y capitalizar las experiencias acumuladas.
- A fin de mejorar los procesos de planificación y extraer las lecciones aprendidas, se requiere identificar y evaluar los resultados del plan anterior, antes de elaborar el siguiente.
- Un componente clave de los procesos de modernización institucional es la formación continua del personal bajo modalidades diversas (cursos cortos, seminarios, pasantías, posgrados, maestrías, etc.)

11. Conclusiones.

La evaluación del proceso de ejecución del Proyecto permite extraer algunas conclusiones básicas. Estas son las siguientes:

- El Proyecto fue sumamente exitoso en lo relativo a fortalecer la modernización de la Asamblea Nacional. Sin la implementación del Proyecto, la Asamblea hubiera continuado siendo una institución predominantemente burocrático-patrimonial, con procesos lentos e ineficientes, utilizando medios cuasi-artesanales y con una concepción androcéntrica de la función pública. Esto no significa que el Proyecto haya hecho desaparecer por completo el carácter burocrático-patrimonial de la Asamblea, sino que contribuyó a debilitarlo en la medida en que introdujo en el seno de la institución parlamenaria estructuras y procesos de carácter gerencial basados cada vez más en la planificación estratégica y en la digitalización de la información y la comunicación, con relaciones más igualitarias entre hombres y mujeres. Lo que hizo el Proyecto fue colocar a la Asamblea en un proceso de transición desde una organización burocrático-patrimonial hacia una organización gerencial. En dicho proceso, aún coexisten ambas formas y lógicas organizativas.
- En el ámbito de fortalecer el marco normativo para promover el desarrollo del país, el Objetivo del Proyecto también fue alcanzado de manera muy satisfactoria en la medida que la Asamblea Nacional, durante el período 2008-2012, formuló, dictaminó, consultó y aprobó 78 leyes y 15 decretos que integran los Objetivos del Milenio (ODM). Esta es una evidencia del grado o el nivel en el que la Asamblea hizo suyos los ODM dentro de su quehacer estrictamente legislativo.
- Las evidencias empíricas revelan que las áreas temáticas en las que el Proyecto alcanzó, en términos relativos, los mayores avances en materia de modernización son las siguientes: (i) el proceso de formación de la ley ; (ii) el seguimiento al gasto público; (iii) la participación ciudadana; (iv) el fortalecimiento institucional de la Asamblea; y (v) gerencia y administración.
- En cambio, las tres áreas temáticas en las que el Proyecto alcanzó, siempre en términos comparativos, menores niveles de avance son: (a) la transversalización de la equidad de género dentro de la institución legislativa; (b) el apoyo de la Asamblea a la modernización de los Consejos Regionales de la Costa Atlántica; y (c) la creación de mecanismos encargados de establecer relaciones armónicas entre la Asamblea y los demás poderes del Estado. Aunque hubo evidentes e importante logros en estas tres áreas, los mismos fueron relativamente más modestos que los que tuvieron lugar en las áreas mencionadas en el párrafo anterior.
- El mejor desempeño de la Asamblea Nacional en los últimos años se refleja, tal como lo demuestran las encuestas de Latinobarómetro y M&R

Consultores, en la mejora de la percepción ciudadana nicaragüense acerca de la labor de la institución parlamentaria.

- El liderazgo y el poder de decisión de la Comisión de Modernización contribuyó a que el Proyecto alcanzase su Objetivo y la mayoría de sus Resultados (o Líneas de Acción).
- El PNUD y los donantes dieron muestras de flexibilidad e innovación en la ejecución del Proyecto para ajustarlo a las nuevas necesidades institucionales de la Asamblea Nacional que fueron surgiendo durante la marcha. Prueba de ello fueron las dos modificaciones que le hicieron a los indicadores del Marco Lógico.
- Al igual que lo hizo durante la Fase I del Proyecto (2004-2008), el PNUD mantuvo en la Fase II (2008-2012) un enfoque multipartidario, en coherencia con sus principios democráticos. El PNUD veló siempre por que todas instituciones partidarias representadas en la Asamblea Nacional participasen en pie de igualdad en las decisiones y en la ejecución del Proyecto.
- La planificación estratégica ha contribuido a darle mayor eficiencia y ordenamiento a los distintos ámbitos del quehacer de la institución legislativa.
- Hace falta concluir la depuración del Sistema Integrado de Información y Seguimiento de Indicadores (SIISI) y complementarlo con indicadores de gobernabilidad democrática (Rendición de cuentas, Estado de Derecho, Control de la corrupción, Estabilidad política, Ausencia de violencia, etc.).
- La escasez de recursos financieros de la Asamblea Nacional plantea la necesidad de seguir contando con el apoyo de la cooperación internacional (Norte-Sur y Sur-Sur).
- La Asamblea debe redefinir sus prioridades con el propósito de racionalizar sus gastos e inversiones, a fin de que, por la vía del ahorro, cuente con más fondos propios para financiar su propio proceso de modernización.

12. Recomendaciones.

La evaluación del Proyecto permite extraer algunas recomendaciones de cara a la implementación de una nueva fase del mismo en el futuro:

-Proseguir con el proceso de modernización de la Asamblea Nacional. Lo recomendable y deseable es que dicho proceso continúe contando con el apoyo de la comunidad cooperante internacional.

-Realizar un diagnóstico del flujo de formación de la ley que permita identificar los “cuellos de botella” que aún persisten y fortalecer los avances alcanzados gracias al Proyecto.

-Dado que no cuenta con recursos técnicos suficientes, el Poder Legislativo necesita continuar recibiendo el apoyo financiero de la comunidad internacional, sea bajo la modalidad de donaciones o bajo la forma de préstamos concesionales de la banca multilateral de desarrollo.

-Establecer convenios entre la Asamblea Nacional y las agencias del Sistema de Naciones Unidas con el fin de obtener asistencia especializada en la fase de revisión del proceso de formación de leyes que abordan temas que forman parte de la agenda y la experticia de Naciones Unidas.

-Asegurar la continuidad de los esfuerzos concernientes al dictamen técnico de las iniciativas de ley.

-Normar el proceso de divulgación de leyes y proceso de consulta pública de anteproyectos de ley bajo dictamen.

-Hacer acompañar la formulación de la iniciativa de ley con estudios técnicos *ad hoc* y con una presupuestación de la misma.

-Consolidar el liderazgo que ha jugado la Comisión de Modernización en el proceso de renovación institucional de la Asamblea Nacional.

-Crear y fortalecer los mecanismos institucionales encargados, en el seno de la Asamblea Nacional, de estrechar las relaciones de intercambio de información y la colaboración entre la entidad parlamentaria y los demás organismos del Estado.

-Implementar los procesos y los mecanismos institucionales que contribuyan a la modernización de los Consejos Regionales de la Costa Caribe.

-Revisar y mejorar la política/estrategia de comunicación de la Asamblea, particularmente en lo relativo al canal de televisión “El Parlamentario”, con el fin de hacerlo más atractivo para la teleaudiencia.

-Retomar los esfuerzos por establecer un sistema de gestión que transversalice la perspectiva de género en la Asamblea.

-Continuar apoyando el proceso de modernización tecnológica (informática, etc.) de la Asamblea.

13. Bibliografía consultada.

AN (2006). “Ley Orgánica de la Asamblea Nacional” (Ley N° 606).

AN (2012). “Ley de Reforma y Adición a la Ley N° 824, ‘Ley Orgánica del Poder Legislativo’”.

AN (2011). “Manual de Ceremonial y Protocolo”.

AN. “Líneas Estratégicas 2012-2016”.

AN-Consejos Regionales (2012). “Convenio interinstitucional entre la Asamblea Nacional de Nicaragua y los Consejos Regionales Autónomos de la Costa Atlántica de Nicaragua para fortalecer sus procesos de institucionalidad y modernización”.

AN-PNUD (2008). “Informe final 2008, Fase I. Proyecto de Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional”.

AN-PNUD (2008). “Informe final 2008, Fase II. Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática. Componente I: Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional”.

AN-PNUD (2009). “Informe Anual 2009. Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática. Componente I: Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional”.

AN-PNUD (2010). “Informe Final Enero-Diciembre 2010. Apoyo al Programa de modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe”.

AN-PNUD (2011). “Informe Anual 2011. Apoyo al Programa de modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe”.

AN-PNUD (2012). “Informe Anual 2012. Programa de Fortalecimiento a la Institucionalidad Democrática. Componente I: Apoyo a la Modernización de la Asamblea Nacional”.

AN-PNUD (2012). “Memorando de Entendimiento y Cooperación”.

AN-PNUD (2011). “TDR de la Consultoría de Evaluación Externa ‘Buena Gobernabilidad para Nicaragua: Apoyo a la Institucionalidad Democrática’”.

Comission Européenne, “Nicaragua. Document de Stratégie Pays 2007-2013” (03.04.2007) (E/2007/479).

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (2008). “Plan Nacional de Desarrollo Humano 2008-2012 de la República de Nicaragua”.

Gobierno de la República de Nicaragua – PNUD (2008). “AWARD 48917 Programa de Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática (PFID) 2008-2012”, Managua.

Gobierno de la República de Nicaragua – PNUD (2008). “Plan de Acción para el Programa de País 2008-2012 entre el Gobierno de la República de Nicaragua y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Miembro del UNDG”.

Gobierno de la República de Nicaragua – PNUD (2009). “Proyecto NIC 10-00059297. “Sistema de Indicadores en Gobernabilidad para fortalecer las Políticas Públicas en Nicaragua”, financiado por el Centro de Gobernabilidad de Oslo,

José Parra Duhalde (2012). “Programa de modernización de la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. Estudio de sistematización de experiencias y lecciones aprendidas. Informe Final”, Managua.

Latinobarómetro. Página web: <http://www.latinobarometro.org>

Simón Pachano (Febrero 2007). “Sistematización del Proyecto NIC 10-00036151 de “Apoyo al programa de modernización de la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales de la Costa Caribe de Nicaragua”, Managua.

ANEXOS

Recuadro N° 1
GUÍA DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES

- i) ¿Cómo valora usted el diseño del Proyecto?
- ii) ¿El proyecto experimentó cambios o ajustes en su diseño? Si fue así, ¿cómo evalúa dichas modificaciones?
- iii) ¿Cuáles son las fases o etapas por las que ha pasado el Proyecto? ¿Puede describirlas brevemente?
- iv) ¿Cuáles fueron los principales logros e impactos positivos producidos por el Proyecto?
- v) ¿Cuáles fueron los principales problemas e impactos negativos que tuvo el Proyecto?
- vi) ¿Cuáles fueron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Proyecto?
- vii) ¿Cuáles son las principales Lecciones Aprendidas que pueden ser extraídas del Proyecto?
- viii) ¿Qué recomendaciones tendría usted para el diseño y la ejecución, en el futuro, de un proyecto similar al que hoy es objeto de evaluación?

Tabla N° 1
MATRIZ DE RESULTADOS DEL PROYECTO (MARCO LÓGICO)

Resultado 1	Indicadores	Evaluación del nivel de cumplimiento del indicador
Mejorada la calidad en el proceso de formación de la ley en la labor legislativa y seguimiento a los procesos de reformas y la implementación de leyes ya existentes.	1.1) Elaborado plan de trabajo de la Comisión de Asuntos de la Mujer, Juventud, Niñez y Familia en cuanto al seguimiento y fiscalización de la implementación de la Ley integral contra la violencia hacia las mujeres.	1.1) Indicador cumplido. Como parte de la Comisión Nacional Interinstitucional de Lucha contra la Violencia hacia las Mujeres, la Comisión de la Mujer de la Asamblea Nacional participa en el seguimiento y fiscalización de la implementación de la Ley integral contra la violencia hacia las mujeres (Ley N° 779). La Comisión Interinstitucional elaboró una evaluación de los primeros cien días de aplicación de la Ley. El plan de trabajo de la Comisión de la Mujer de la Asamblea comprende básicamente acciones de capacitación dentro y fuera de la Asamblea.
	1.2) Impresa y divulgada una colección de leyes vinculadas a los derechos de la mujer.	1.2) Indicador pendiente de cumplimiento. Hasta la fecha, solamente se han publicado dos leyes: (i) Ley de igualdad de derechos y oportunidades (Ley N° 648); y (ii) Ley integral contra la violencia hacia las mujeres (Ley N° 779).
	1.3) Desarrollado plan de divulgación sobre la Ley de los Pueblos Indígenas del Pacífico, Norte y Centro de Nicaragua.	1.3) Indicador pendiente de cumplimiento. Aunque ya fue dictaminada, la Ley de los Pueblos Indígenas del Pacífico, Norte y Centro de Nicaragua no ha podido ser divulgada, ya que la misma aún no ha sido aprobada.
	1.4) Elaborado diagnóstico sobre legislación nacional de pueblos indígenas y tribales a la luz del Convenio 169.	1.4) Indicador cumplido. Se elaboró un diagnóstico sobre la legislación nacional de pueblos indígenas y tribales a la luz del Convenio 169.
	1.5) Traducidas e impresas una colección de leyes vinculadas a los derechos de los pueblos indígenas.	1.5) Indicador cumplido. Se han traducido e impreso varias leyes vinculadas a los derechos de los pueblos indígenas.
	1.6) Elaborado el Manual de Redacción de Textos Legislativos.	1.6) Indicador cumplido. Se elaboró el Manual de Redacción de Textos Legislativos.
	1.7) Adaptados los textos de la Constitución Política de la República de Nicaragua para una versión amigable dirigida a adolescentes y jóvenes.	1.7) Indicador cumplido. Se elaboraron dos versiones de la Constitución Política: una para niños, y otra para jóvenes.
Resultado 2	Indicadores	Evaluación del nivel de cumplimiento del indicador
Fortalecido el desarrollo organizacional, de gestión y de comunicaciones de la Asamblea Nacional con perspectiva de género.	2.1) Elaborado, aprobado e implementado plan institucional sobre género.	2.1) Indicador en proceso de cumplimiento. Se elaboró el Plan Estratégico de trabajo y el Plan de Capacitación Institucional de Género para los próximos 5 años.
	2.2) Producido y divulgado material promocional sobre la gestión de género de la Asamblea Nacional.	2.2) Indicador cumplido. Se ha producido y divulgado material promocional sobre todo a través del canal de televisión "El Parlamentario".
	2.3) Establecidos y funcionando los	2.3) Indicador cumplido. Existe una comunicación fluida y permanente entre la

	mecanismos internos de transmisión de información entre las dependencias de la Asamblea Nacional y su Oficina de Acceso a la Información Pública (OAIP).	Oficina de Acceso a la Información Pública (OAIP) y el resto de las dependencias de la Asamblea mediante mecanismos internos: un boletín mensual, correos electrónicos institucionales, por escrito, por vía telefónica o bien de forma personal.
	2.4) Capacitado personal técnico de informática para garantizar el funcionamiento óptimo de la Web de la Asamblea Nacional.	2.4) Indicador cumplido. El personal técnico de informática fue debidamente capacitado para garantizar el funcionamiento óptimo de la Web de la Asamblea Nacional.
Resultado 3	Indicadores	Evaluación del nivel de cumplimiento del indicador
Contribuir al establecimiento de mecanismos de atención y relaciones de la Asamblea Nacional con otros Poderes del Estado.	3.1) Finalizado el Diagnóstico y Propuesta de mecanismos que faciliten la coordinación y comunicación de la Asamblea con otros Poderes del Estado.	3.1) Indicador cumplido. Aunque no se elaboró el Diagnóstico mencionado por el indicador, la Asamblea ha venido analizando internamente esta temática a partir de las visitas que las(os) diputadas(os) han hecho a los parlamentos de otros países.
	3.2) Creados y en funcionamiento los mecanismos e instancia de coordinación y comunicación de la Asamblea con otros Poderes del Estado.	3.2) Indicador en proceso de cumplimiento. La Asamblea posee varias instancias que facilitan la relación armónica con los otros poderes del Estado: (i) las tres Secretarías de la Junta Directiva parlamentaria; (ii) los vínculos operativos (p.ej., al nivel de las comisiones parlamentarias); (iii) los enlaces (p.ej., con el Ejército y la Policía); (iii) los convenios institucionales. La Asamblea tiene previsto crear una ley que regule las relaciones armónicas con los otros poderes del Estado.
Resultado 4	Indicadores	Evaluación del nivel de cumplimiento del indicador
Promover la efectiva participación de la ciudadanía para una buena gestión y diseño de políticas públicas.	4.1) Elaborado y puesto en marcha un Código de conducta ética de los y las diputadas en sus comparecencias ante los medios y relaciones con la ciudadanía.	4.1) Indicador en proceso de cumplimiento. Existen dos propuestas de normativas: una, para los diputados ("Normativa ética de las y los legisladores"); y, otra, para el personal de la Asamblea ("Normativa de conducta ética de los servidores y servidoras del poder legislativo"). Ambas están en discusión en la Comisión de Modernización.
	4.2) Creado y en aplicación un reglamento que defina las relaciones de la Asamblea Nacional con la ciudadanía.	4.2) Indicador pendiente de cumplimiento. Aunque no existe el reglamento mencionado por el indicador, las relaciones de la Asamblea con la ciudadanía se regulan por la Ley Orgánica de la Asamblea y por la Ley de Participación Ciudadana y su respectivo Reglamento (en todo aquello que le compete a la Asamblea).
	4.3) Establecidos y en funcionamiento mecanismos de comunicación entre la ciudadanía y los parlamentarios en el cumplimiento de sus funciones de representación.	4.3) Indicador cumplido. La Asamblea Nacional cuenta con diferentes mecanismos de comunicación entre la ciudadanía y los parlamentarios.
	4.4) Al 2010 se ha mejorado la percepción de la ciudadanía con relación a la labor legislativa.	4.4) Indicador cumplido. Según las encuestas internacionales y nacionales, al 2010 y al 2012 se observa una mejora de la percepción de la ciudadanía con relación a la labor legislativa.
Resultado 5	Indicadores	Evaluación del nivel de cumplimiento del indicador
Apoyar a los Consejos Regionales en el ejercicio de	5.1) Elaborado e implementado un plan de modernización y	5.1) Indicador pendiente de cumplimiento. Aunque no se ha elaborado aún un plan de modernización y fortalecimiento de los Consejos Regionales, éstos y la Asamblea

<p>sus funciones de representación y vínculo con la ciudadanía, de generación de normas para el desarrollo de la Costa Atlántica Norte y Sur y su articulación con el Estado Nacional.</p>	<p>fortalecimiento institucional específico para los Consejos Regionales de cada Región Autónoma del Atlántico del país en apoyo a una gobernabilidad democrática regional.</p>	<p>Nacional firmaron un Convenio Interinstitucional que contiene líneas de acción específicas en tal sentido. Este Convenio fue firmado en 2012 y se titula “Convenio interinstitucional entre la Asamblea Nacional de Nicaragua y los Consejos Regionales Autónomos de la Costa Atlántica de Nicaragua para fortalecer sus procesos de institucionalidad y modernización”.</p>
	<p>5.2) Al 2012 se han articulado los mecanismos de trabajo de los Consejos Regionales y la Asamblea Nacional en los procesos de formación de la ley.</p>	<p>5.2) Indicador cumplido. Al 2012 se han articulado los mecanismos de trabajo de los Consejos Regionales y la Asamblea Nacional en los procesos de formación de la ley. Esto se ha logrado en el marco de la implementación del Convenio Interinstitucional firmado entre la Asamblea Nacional y los Consejos Regionales.</p>
	<p>5.3) Desarrollada una relación más cercana y directa entre los Consejos Regionales de las Regiones Autónomas del Atlántico Norte y Sur y la ciudadanía de cada región.</p>	<p>5.3.) Indicador en proceso de cumplimiento. Aunque ha habido avances, estos han sido muy modestos.</p>
Resultado 6	Indicadores	Evaluación del nivel de cumplimiento del indicador
<p>Evaluación de las capacidades de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la Asamblea Nacional.</p>	<p>6.1) Selección y contratación de consultores para realizar diseño de evaluación de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público de la Asamblea Nacional (DGASGP).</p>	<p>6.1) Indicador cumplido. Mediante un proceso de licitación pública, la Universidad Católica “Redemptoris Mater” de Nicaragua (UNICA) resultó seleccionada y contratada para realizar el diseño de evaluación de la DGASGP.</p>
	<p>6.2) Evaluación de la Unidad de Seguimiento al Gasto Público y de sus requerimientos para desarrollar capacidad de manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</p>	<p>6.2) Indicador cumplido. En el 2009 se realizó el diagnóstico de las capacidades de la DGASGP.</p>
	<p>6.3) Diseño de un Plan de Formación de la Unidad de Seguimiento del Gasto Público (DGASGP) para fortalecer su capacidad de manejo del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</p>	<p>6.3) Indicador cumplido. El Plan de Formación incluyó, entre otras iniciativas, el diseño del Posgrado “Análisis Económico, Políticas Sociales y Gobernabilidad”, en beneficio de 25 funcionarios.</p>
Resultado 7	Indicadores	Evaluación del nivel de cumplimiento del indicador
<p>Unidad de Seguimiento del Gasto Público capacitada para el manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.</p>	<p>7.1) Identificar universidades y ONG que puedan apoyar a la Unidad de Seguimiento del Gasto Público de la Asamblea Nacional (DGASGP) para desarrollar capacidad de manejo de un Sistema de Seguimiento y</p>	<p>7.1) Indicador pendiente de cumplimiento. Aún no se han identificado universidades y ONG que puedan apoyar a la DGASGP.</p>

	Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.	
	7.2) Diseñar e implementar plan de trabajo para la capacitación y fortalecimiento de la Unidad de Seguimiento del Gasto Público de la Asamblea Nacional (DGASGP) para el manejo de un Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.	7.2) Indicador cumplido. El plan de trabajo para la capacitación de la DGASGP fue diseñado e implementado con la colaboración de la Universidad Americana (UAM).
	7.3) Elaboración de propuesta de indicadores del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gobernabilidad Democrática.	7.3) Indicador cumplido. Se contrató a una empresa consultora, el Instituto de Estudios Nicaragüenses (IEN) para que elaborase la propuesta de indicadores.

Tabla Nº 2
Presupuesto planeado y % de Ejecución presupuestaria por cada año del Proyecto (en dólares)

Descripción	Presupuesto 2008	Ejecución 2008	Presupuesto 2009	Ejecución 2009	Presupuesto 2010	Ejecución 2010	Presupuesto 2011	Ejecución 2011	Presupuesto 2012	Ejecución 2012
FINANCIACIÓN DEL PROYECTO 59297 - AN										
Mejora Formación de Ley	129,634.00	103%	56,800.27	93%	85,050.24	106%	128,400.00	99%	160,874.50	95.85%
Fortalecida Estructura AN	40,100.00	101%	32,100.00	86%	140,235.68	101%	79,753.99	95%	67,324.40	102.84%
AN Relacionada Otros Poderes	0.00	0%	0.00	0%	0	0%	0	0%	0	0.00%
Incidencia Ciudadana en AN	154,207.25	98%	8,473.92	100%	96,900.00	84%	106,456.54	112%	87,911.95	123.72%
Consejos Regionales	26,186.39	98%	1,827.49	91%	25,000.00	27%	19,232.61	36%	5,435.60	97.10%
Gerencia & Administración	50,535.85	90%	68,354.90	97%	82,468.98	83%	79,670.68	85%	88,305.45	78.75%
Trabajo Interprogramático OPS	0.00	0%	6,399.51	76%	1,521.48	100%	0	0%	0	0.00%
Convenio UE	0.00	0%	0.00	0%	113,226.88	4%	74,706.12	95%	165,404.18	96.17%
Total	400,663.49	99%	173,956.09	93%	544,403.26	73%	488,219.94	96%	575,256.08	98.41%
FINANCIACIÓN DEL PROYECTO 70546 TTF Governance-Oslo Centre										
Evaluación USGP			1,170.50	150%	10,561.31	98%				
Capacitación USGP					40,417.22	93%	42,766.20	156%		
Gerencia OGC			22,043.93	90%	28,019.35	95%	10,848.93	231%		
Gerencia Gobierno NIC					2,099.20	87%	2,565.40	90%		
Capacitación USGP (NOR)					25,000.00	83%	4,122.37	96%	99.00	100%
Comunicación OGC							14,935	38%		
Indicadores OGC							35,950	7%		
Gerencia NOR							14,135.66	100%	24,495.00	100%
Convenio UNICEF							15,000.00	0%		
Indicadores NOR							10,876.00	0%		
Total	0	0	23,214.43	93%	106,097.08	92%	151,199.56	80%	24,594.00	100%
TOTAL	400,663.49	99%	197,170.52	93%	650,500.34	76%	639,419.50	92%	599,850.08	98%

Tabla Nº 3
LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Nº	Nombre y apellido de la persona	Cargo/Condición
UNIÓN EUROPEA		
1	Alicia Louro	Agregada para Cooperación
PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO		
2	María Nelly Rivas	Representante Residente Auxiliar
3	Maribel Gutiérrez	Coordinadora del Área de Gobernabilidad Democrática (AGD)
4	Jorge Navas	Oficial de Programa
5	Laurence Klein	Ex-Oficial de Programa
6	Jaakko Jakkila	Ex-Oficial de Programa
7	Walter Lacayo	Asesor en Comunicaciones
8	Vanesa Pichardo	Oficial de Programa
9	Beatriz Rodríguez	Administradora del AGD
10	Carlos Arroyo	Ex-Coordinador del Proyecto de Indicadores de Gobernabilidad para el Fortalecimiento de Políticas Públicas
11	Gloria Espinoza	Coordinadora Nacional del Proyecto
ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARGUA		
12	José Figueroa	Diputado del FSLN y Director Nacional del Proyecto
13	María Eugenia Sequeira	Diputada de la Bancada Democrática Nicaragüense
14	Marina González	Diputada del FSLN y Presidenta de la Comisión de la Mujer de la Asamblea Nacional
15	Ramón Cabrales	Secretario Ejecutivo de la Asamblea Nacional
16	Pablo Ferrey	Director General de Asuntos Legislativos
17	Belkis Picado Molina	Responsable de la Unidad Técnica de Género
18	María Lourdes Gutiérrez	Responsable de la División de Recursos Humanos
19	Argentina Castillo	Responsable de la División de Planificación y Desarrollo Institucional
20	Calixto René Rivera	Secretario Legislativo de la Comisión de Asuntos de Pueblos Indígenas, Afrodescendientes y Regímenes Autonómicos
21	Luis Bravo	Director General de la Dirección General de Análisis y Seguimiento Presupuestario Económico
22	Dora Zeledón	Directora de la División de Participación Ciudadana y Seguridad Alimentaria
23	Norwin Guevara	Responsable de la División de Informática