

EVALUACIÓN DE EFECTO FINAL
PROYECTO REGIONAL “SEGURIDAD EN CENTROAMÉRICA SICA-PNUD-AECID”
NO. UNDP-00081737

INFORME FINAL

20 de enero de 2013

Período evaluado: 2008 - 2013

Países visitados: El Salvador, Nicaragua y Panamá

Consultor evaluador: Oscar Huertas

Organización que encarga la evaluación: Centro Regional PNUD para América Latina y El Caribe

Agradecimientos

Este informe fue escrito por el consultor independiente Oscar Huertas a quien le gustaría agradecer a todas las personas que dieron su tiempo y aportaron información durante la evaluación. Quisiera dar las gracias en particular a la coordinadora del Proyecto Regional y su asistente, el personal del SICA, AECID y CPR del Centro Regional PNUD, así como a las personas consultadas en El Salvador, Nicaragua y Panamá, que generosamente aportaron su tiempo, experiencias y puntos de vista. También quisiera agradecer al personal de la Unidad de Evaluación en el Centro Regional PNUD, por su orientación y apoyo.

Descargo de responsabilidad

Esta evaluación es financiada y orientada por el Centro Regional LAC PNUD y AECID. Las opiniones expresadas en este informe son las del consultor externo y en ningún caso debe considerarse que representan las de estas organizaciones. Cualquier error u omisión es responsabilidad del autor.

Acrónimos

AECID	Agencia Española para la Cooperación Internacional y el Desarrollo
CASAC	Programa Centroamericano para el Control de Armas Pequeñas y Ligeras
CPR	Prevención de Crisis y Recuperación
CR	Centro Regional
DSD	Dirección de Seguridad Democrática
ESCA	Estrategia de Seguridad de Centroamérica
GBR	Gestión Basada en Resultados
GDA	Grupo de Amigos de la ESCA
OBSICA	Observatorio Sistema de la Integración Centroamericana
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PR	Proyecto Regional
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SG	Secretaría General

Contenido

Agradecimientos	- 2 -
Descargo de responsabilidad	- 2 -
Acrónimos	- 3 -
Introducción	- 5 -
El reto de desarrollo	- 7 -
Descripción de la intervención y su estrategia de cambio	- 9 -
Alcance y objetivos de la evaluación.....	- 13 -
Enfoque y metodología de evaluación.....	- 14 -
Hallazgos de la evaluación	- 18 -
PERTINENCIA	- 18 -
EFICIENCIA.....	- 25 -
EFICACIA	- 29 -
SOSTENIBILIDAD	- 39 -
CONCLUSIONES	- 42 -
RECOMENDACIONES	- 44 -
LECCIONES APRENDIDAS.....	- 46 -
A nivel regional.....	- 46 -
A nivel nacional y local	- 46 -
Anexos del informe	- 48 -
Términos de Referencia de la evaluación.	- 48 -
Matriz e instrumentos de evaluación.....	67
Instrumentos de evaluación en terreno.....	73
Listas de personas consultadas	79
Lista de documentos de apoyo examinados.....	83
Marcos de resultados.....	87
Biografía breve del evaluador	104
Código de conducta firmado por el evaluador.....	104
Presentación en PowerPoint realizada ante el Grupo de Referencia	108

Introducción

Para los años 2005-2007, el panorama de Centroamérica mostraba serias dificultades en aspectos relativos a la seguridad y la convivencia; varios informes de Naciones Unidas¹ señalaron algunas problemáticas regionales: (i) respuestas deficientes al fenómeno de la violencia, concentradas muchas de ellas en aspectos represivos sin los resultados esperados por la insuficiente capacidad institucional de los organismos responsables, (ii) alta vulnerabilidad a la violencia de los grupos sociales débilmente protegidos, especialmente mujeres, niños, jóvenes y grupos étnicos, (iii) alto impacto económico negativo de la violencia en el desarrollo productivo de la región, (iv) debilidad de la institucionalidad e intervención regional para un problema que trasciende las fronteras de cada país centroamericano, (v) mecanismos incipientes para la recolección de información sobre el fenómeno de la delincuencia y la violencia, y (vi) incipiente gestión municipal/local de los problemas de la criminalidad en el contexto regional.

En ese contexto, la inseguridad cobró una importancia prioritaria en la agenda pública, tanto a nivel nacional como a nivel sub-regional en la agenda del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) desde octubre de 2006 con la Cumbre Extraordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno del SICA sobre Seguridad, exigiendo un abordaje urgente de la situación por parte de los gobiernos y de la institucionalidad regional, y posteriormente con la formulación de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica y México (ESCA) en 2007² a partir de la cual, diversas iniciativas se diseñaron con el apoyo de la cooperación internacional, dentro de las cuales se incluye el proyecto regional SICA-PNUD-AECID (agosto de 2009), enmarcado en el Plan de Apoyo a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica y enfocado en prevención de la violencia.

El período del proyecto regional es 2008-2013 dividido en dos fases: 2008 - 2010 y 2011-2013. Para el proyecto se destinó un presupuesto total de U\$3,001.888 provenientes del Fondo Fiduciario AECID-PNUD, y donados por la cooperación española. La modalidad de ejecución es de

¹ Particularmente el “Informe de Desarrollo Humano para América Central 2009-2010: Abrir espacios a la seguridad y al desarrollo humano”, el Informe “Estado de la Región 2008” del PNUD y el “Informe sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos”, realizado por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y UNICEF (2010)

² Luego actualizada en 2011 a la actual Estrategia de Seguridad de Centroamérica que no incluye México

Implementación Directa (DIM) por el Fondo España-PNUD , implementado por el Centro Regional América Latina y el Caribe del PNUD, y el (RBLAC), a través de la Unidad Ejecutora del proyecto de con sede en El Salvador.

Para la implementación del proyecto se realizó coordinación con diferentes áreas del Centro Regional del PNUD, las oficinas de país del PNUD, gobiernos y las instituciones regionales y nacionales en Centroamérica y la República Dominicana, gobiernos nacionales, instancias regionales de prevención, otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas, donantes, la Secretaría General del SICA, otras Secretarías del SICA, y las instituciones nacionales y locales, organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

La Unidad Ejecutora del Proyecto trabajó en coordinación con la Unidad³ de Seguridad Democrática de la SG-SICA y bajo las directrices del Comité de Dirección del proyecto. Dicha unidad de proyecto está compuesta por la coordinadora del proyecto con una asistente administrativa, ubicadas en El Salvador.

El proyecto buscó en sus inicios apoyar y complementar la Estrategia de Seguridad de Centroamérica, y tuvo modificaciones de acuerdo al contexto por cambios en las prioridades, razón por la cual se definieron dos fases distintas. En la primera fase se buscó una estrategia de prevención de la violencia juvenil con mayor énfasis en temas como el control de armas, seguridad regional, y seguridad a nivel local, a través del fortalecimiento de la Comisión Regional de Prevención Social de la Violencia, su Grupo Técnico y la propia Secretaría General del SICA al asumir el rol de facilitación de los temas de prevención. En la segunda fase se hizo mayor énfasis en los temas de prevención de la violencia y el fortalecimiento institucional, y el fortalecimiento institucional en Gestión basada en resultados, monitoreo, evaluación y en la institucionalización de los espacios de prevención. En este sentido se destaca el apoyo a la formulación de los 6 proyectos del componente de prevención y su implementación, con especial apoyo al Proyecto de Prevención de la Violencia que Afecta a las Mujeres en Centroamérica.

Al concluir la ejecución del proyecto en las dos fases, se hace necesario conducir una evaluación final independiente sobre sus logros, dificultades y lecciones aprendidas.

³ Ahora Dirección

El reto de desarrollo

Múltiples centros de pensamiento, Universidades, Gobiernos, ONG y organismos multilaterales han señalado que la inseguridad y la violencia es uno de los principales obstáculos para el desarrollo humano. Su impacto sobre el bienestar de las personas y las comunidades, y el efecto nocivo que tiene sobre las instituciones y la economía hacen que la reducción y la prevención de la violencia sea una prioridad para las políticas públicas de desarrollo.

Es muy importante aclarar que los impactos de la violencia son muy difíciles de medir en cuanto a la afectación del desarrollo humano. A nivel macro, la visión económica tradicional se ha enfocado en los costos de la violencia que se reflejan básicamente en costos de oportunidad y las repercusiones de la violencia en otras esferas; en este sentido se incluyen costos como el gasto en seguridad público y privado, sistemas de justicia, carcelarios, etc. Las mayores dificultades se encuentran al tratar de valorar la vida humana y otros intangibles como el miedo, la intranquilidad o ambientes desfavorables para la producción⁴. El impacto de la violencia e inseguridad se refleja en los indicadores agregados de la actividad económica tales como el PIB, inversión, formación de capital, etc. Asimismo se pueden medir cifras agregadas de delincuencia y afectación de la sociedad en cuanto a homicidios, extorsiones, secuestros, etc. A nivel micro es más evidente el impacto que la violencia tiene sobre una familia o una empresa en cuanto a la capacidad de generar ingresos, acceder a educación, generar capital humano, etc.

La violencia se constituye en un obstáculo para el desarrollo humano y la distorsión de la eficiente asignación de recursos en una sociedad, debido a que un ambiente violento donde no se respeta la vida o la propiedad tiene una incidencia negativa sobre las actividades productivas.

El programa regional para América Latina y el Caribe⁵ fue establecido en 2008 con una duración hasta 2013, cobijando el proyecto regional en cuestión. Dicho Programa Regional especifica un enfoque basado en derechos humanos, incluyendo tres áreas transversales principales: promoción de la igualdad de género; desarrollo de capacidades y apropiación nacional; VIH/SIDA y promover la cooperación Sur-Sur. Además incluye Gestión del Conocimiento como un eje integrador de prestación de servicios a las oficinas de país y programas en la región.

⁴ Londoño, Juan Luis y Rodrigo Guerrero (2000). "Violencia en América Latina: Epidemiología y Costos" Londoño, Juan Luis, Alejandro Gaviria y Rodrigo Guerrero (2000). Asalto al desarrollo. Violencia en América Latina. Washington: BID, Red de Centros de Investigación

⁵ Más detalles sobre el Programa Regional LAC y sus actividades aquí: <http://www.undp.org/latinamerica/>

El documento del Programa Regional se centra en la reducción de la pobreza y las desigualdades en la región a través de cuatro áreas temáticas de la práctica: 1) la pobreza y reducción de la desigualdad y logro de los ODM; 2) Gobernabilidad democrática; 3) prevención de Crisis y 4) medio ambiente y energía.

El proyecto regional se enmarca en el área de Prevención de Crisis y específicamente se vincula a los siguientes efectos: (i) efecto 33 - Fortalecimiento de capacidades en las instituciones nacionales para manejar crisis, y (ii) efecto 34 – Fortalecimiento de capacidades locales, nacionales y regionales para garantizar la seguridad ciudadana, incluyendo acceso a la justicia.

Descripción de la intervención y su estrategia de cambio

Uno de los hallazgos de la evaluación es que no se tuvo una clara teoría de cambio establecida desde el inicio, sólo la intención del donante de apoyar al SICA en un tema de gran relevancia como es la seguridad con un enfoque innovador de prevención de la violencia. Dicha intervención con el apoyo del PNUD consistió inicialmente en un apoyo basado en la demanda, pero sin un enfoque sistémico debido a que se priorizaron temas dispersos y con poca conexión entre sí (actividades, productos, resultados).

En términos generales se partió de un diagnóstico en donde los países de la región y diferentes organismos internacionales, a mediados de la década de 2000, identificaron el alto impacto económico y social de la violencia en el desarrollo de la región. Los problemas de violencia e inseguridad en Centroamérica se asociaron a factores de tipo regional y desafíos transnacionales, como el narcotráfico, el crimen organizado y el tráfico de armas y de personas. Todos estos problemas presentaban una particularidad desde la óptica regional con implicaciones nacionales específicas, y se identificó que regionalmente no se estaban ofreciendo adecuadas respuestas a problemas que trascienden el ámbito nacional.

Por esta razón se estableció la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA), adoptada por un Grupo Ad-Hoc el 14 de agosto de 2007 y aprobada por los Presidentes durante la XXXI Cumbre Ordinaria del 12 de diciembre de 2007.⁶ En este marco, diferentes agencias de cooperación manifestaron su apoyo a la ESCA, como la Declaración de la Cumbre Iberoamericana de 2008 donde el Gobierno de España manifiesta su decisión de apoyar a Centroamérica.

En una primera fase dichos aspectos se asignaron por componentes así: (i) prevención y reinserción respecto de las personas menores de edad en riesgo social o en conflicto con la ley; (ii) fortalecimiento del programa centroamericano de control de armas pequeñas y ligeras (CASAC); (iii) acciones relacionadas con la producción de conocimiento sobre el tema de seguridad en Centroamérica; (iv) fortalecimiento de las capacidades de gestión de la seguridad al nivel de los

⁶ La primera Estrategia surge por iniciativa de El Salvador para consolidar aproximadamente 14 planes contra el delito que están en marcha desde los años 90

gobiernos locales. De 2008 a 2010 se destinó un presupuesto total de U\$ 810,266.53 del Fondo Fiduciario AECID – PNUD y en complemento se asignó una partida de U\$ 300,000 para financiar actividades del CASAC.

Estos componentes si bien surgieron a partir de la demanda de los países, consultas y análisis técnicos, no constituyen una estrategia clara y sistémica para abordar un problema específico. El documento de proyecto establece para esta primera fase que *“Dada la gran amplitud de componentes incluidos en el presente Programa y los numerosos actores regionales e internacionales que desarrollan Programas y Proyectos en los mismos temas y en otros tangentes, se considera necesario entender el presente documento como un Programa abierto a revisiones anuales que permitan ajustar, tanto las actividades futuras como el momento de su ejecución”*⁷.

En esta fase inicial el proyecto funcionó a partir de una propuesta del PNUD y España como un apoyo a solicitudes del SICA, principalmente relacionadas con asuntos logísticos, talleres, reuniones, viajes, capacitaciones, etc., sin una estrategia implícita, más allá de apoyar la estrategia (para más detalles ver sección de pertinencia).

En vista de esto, y en atención al cumplimiento del componente de conocimiento, se decidió realizar en 2010 una Feria Regional de Conocimiento “Compromiso Centroamérica” en donde se hizo una priorización de temas específicos en asuntos de prevención. Esta Feria marca un hito por su alcance pero también marca una diferencia en el diseño y la lógica del proyecto, en el sentido que permitió una priorización de temas clave a partir del intercambio de experiencias. Fue también un hito en la agenda centroamericana y sentó las bases para la reactivación de la estrategia y su actualización a la versión vigente de la ESCA.

A partir de la nueva ESCA, y posterior a la Feria, se estableció una nueva fase del proyecto con una lógica de intervención más definida. Dicha lógica consistía en apoyar el nivel regional, específicamente el SICA como mecanismo de integración y en promover el enfoque de prevención como complemento a las medidas de control de la ESCA. Dicho apoyo se vería reflejado en una mejor gestión regional de la seguridad con un enfoque de prevención, en donde se lograría mayor institucionalidad regional, un empoderamiento político y técnico del SICA que permitiría irradiar esas capacidades, instrumentos y políticas a los países centroamericanos. Los temas de apoyo o

⁷ Project Document, “Proyecto de Seguridad en Centroamérica 2009-2010” en refuerzo y complemento del Marco de Apoyo a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica y México, página 6.

componentes del proyecto regional fueron los siguientes: (i) Prevención social de la violencia, (ii) Gestión de conocimiento y cooperación horizontal, (iii) Prevención Social de la Violencia que afecta a la Niñez, Adolescencia y Juventud (NNAJ), (iv) Gestión desde los gobiernos locales para la prevención social de la violencia, (v) Prevención de la violencia contra las mujeres, y (vi) Prevención de la violencia armada y (vii) Gestión del Proyecto. El Monitoreo a los avances de la ESCA fue un resultado clave dentro del apoyo a la ESCA en su totalidad, lo cual permite herramientas y metodologías para la toma de decisiones sustentada en evidencia.⁸

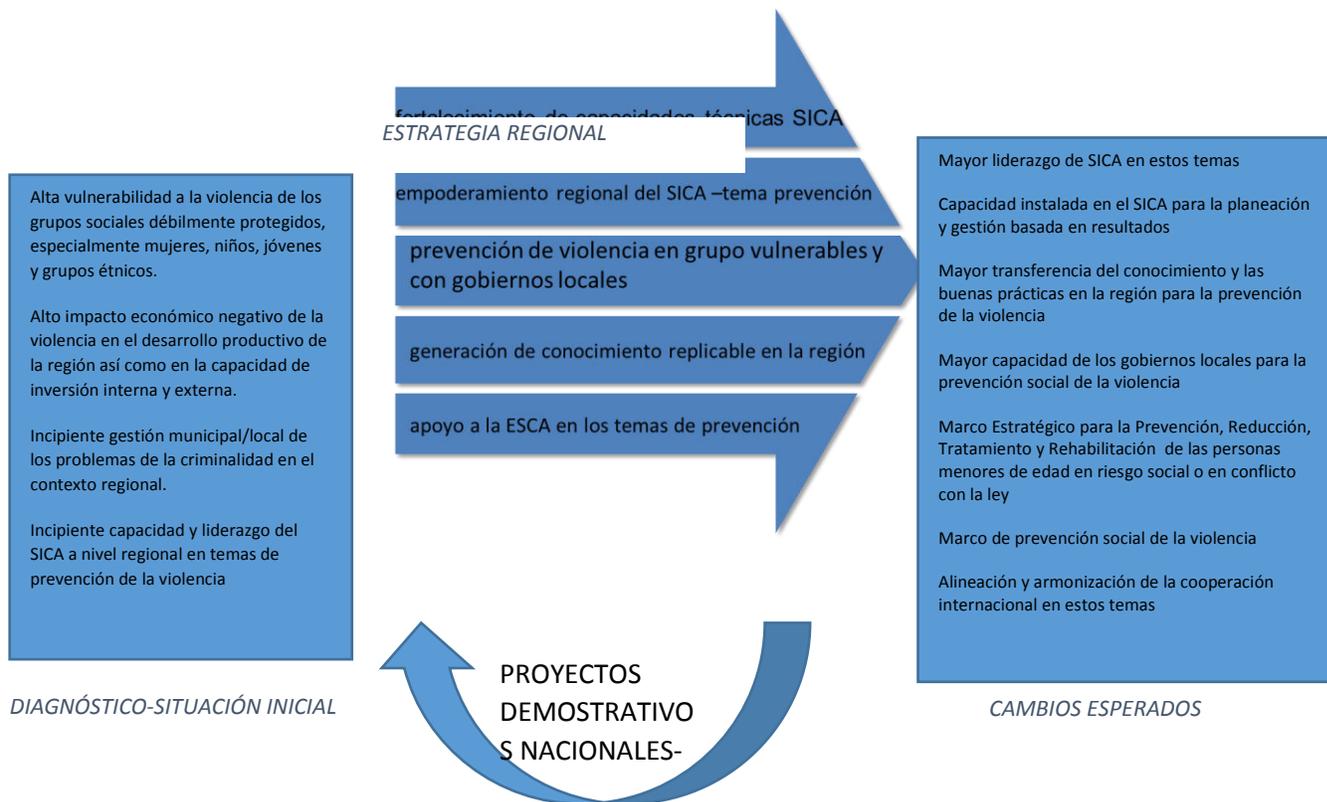
Adicionalmente el proyecto también tuvo intervenciones a nivel nacional en 5 países con el apoyo de las oficinas de PNUD en Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá en el marco del resultado iii y iv. Estas experiencias se enfocaron en los temas de prevención de la violencia que afecta a la niñez, adolescencia y juventud y el tema de prevención desde los gobiernos locales; como experiencias demostrativas o proyectos tipo en terreno que retroalimentarían al nivel regional.

De esta manera la teoría de cambio consistió en generar una serie de resultados a nivel regional que consistían en: (i) fortalecimiento de capacidades técnicas en el SICA, (ii) empoderamiento del SICA frente a la región en temas de seguridad y prevención, (iii) apoyo a la ESCA en los temas de prevención, (iv) generación de conocimiento replicable en la región para atender la problemática de la seguridad, (v) apoyo a la ESCA en temas de gestión basada en resultados e indicadores⁹ y (vi) prevención de violencia en grupos vulnerables y con gobiernos locales.

Todos estos resultados son un aporte o contribución a los impactos agregados de implementar un enfoque de prevención de la violencia, con lo cual se hace un aporte al mejoramiento de la seguridad en la región y de esta manera generar mejores condiciones de desarrollo.

⁸ Hay que aclarar que el tema del control de armas incluido en la fase 1 y el tema de prevención de violencia contra la mujer se descontinuaron a partir de 2013 debido a que se constituyeron en proyectos independientes y no se quiso duplicar esfuerzos. Ambos se incluyeron como resultados específicos de la fase 2, en la revisión de 2013 fue que se descontinuaron.

⁹ Este apoyo incluyó capacitaciones, revisiones internas, reuniones de alto nivel en Washington y talleres con los nacionales para definirlos



Alcance y objetivos de la evaluación¹⁰

El propósito de la presente evaluación final es valorar la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados alcanzados a través del proyecto de Seguridad en Centroamérica SICA PNUD AECID, con el doble propósito de *rendir cuentas* y *generar aprendizajes* sobre la contribución y el valor agregado de un proyecto regional dentro del proceso de integración regional de Centroamérica.

Los hallazgos, lecciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación final se presentarán al Comité de Dirección del proyecto, integrado por la SG-SICA, el PNUD, el Fondo España-SICA y la AECID, así como a los beneficiarios del proyecto a nivel regional y nacional.

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

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

Los objetivos de la evaluación que se estipulan en los términos de referencia son:

- a. Evaluar la pertinencia/relevancia del proyecto en sus diferentes fases, incluyendo la capacidad de adaptación a los cambios de prioridades y procesos en Centroamérica.
- b. Evaluar con base en evidencia la eficacia del proyecto en su contribución hacia los efectos y el alcance de sus productos, tanto a nivel regional como en los países, en el marco de las prioridades y el proceso de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA).

¹⁰ Tomado de los TdR

- c. Valorar la focalización de los beneficios generados por el proyecto, con énfasis especial en:
 - i) las estructuras regionales vinculadas a prevención, ii) los grupos priorizados como mujeres, jóvenes y comunidades locales y iii) el fortalecimiento institucional del SICA.
- d. Evaluar la eficiencia del modelo de implementación del proyecto regional, incluyendo los factores facilitadores, obstáculos, soluciones innovadoras, así como la construcción de alianzas y la inclusión y empoderamiento de los beneficiarios.
- e. Valorar las condiciones que el proyecto generó para fomentar la sostenibilidad de los resultados alcanzados en el ámbito regional y nacional, así como recomendar medidas adicionales para reforzar dicha sostenibilidad en su estrategia de salida.
- f. Generar aprendizaje sobre el rol estratégico y el valor agregado del PNUD, desde el Centro Regional, en el proceso de integración centroamericana y en la interacción con estructuras intergubernamentales (de cara a actuales y futuros vínculos con el SICA y otros bloques regionales como CARICOM, Mercosur, Comunidad Andina, etc.), así como la efectividad de un abordaje regional de la seguridad.
- g. Ofrecer recomendaciones concretas para la toma de decisiones que permitan mejorar los modelos de gestión y de implementación de los proyectos regionales en los que participa el PNUD, como de otros socios, tanto en el marco de la ESCA como en el marco de otras temáticas y proceso regionales.

Enfoque y metodología de evaluación

La evaluación cubrió ambas fases del proyecto, 2008-2010 y 2011-2013 y la totalidad de los fondos ejecutados en ese período. El enfoque de la evaluación, según la política de evaluación del PNUD, fue centrarse en la contribución del proyecto a nivel de efecto, buscando visualizar la teoría de cambio a través de la cual los productos generados contribuyeron con dicho efecto, tomando en cuenta la intervención regional, nacional y local realizada.

Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación fueron limitados pero suficientes para llevar a cabo un proceso de análisis completo a nivel regional. A nivel nacional se pudieron visitar tres países cuyas experiencias no son representativas de la región, debido al nivel de especificidad de cada una, pero si permitieron identificar lecciones y recomendaciones sobre la generación de condiciones para reducir la violencia con un enfoque de prevención en la región. En este sentido, el enfoque metodológico para la evaluación fue mixto en donde se hizo un trabajo de arriba-abajo, analizando el nivel superior de los efectos y la manera como las orientaciones regionales definieron

la intervención y asimismo, se incluye un análisis de abajo–arriba, para verificar que el nivel local y nacional aportaran como insumo a los objetivos superiores y a la recolección de experiencias demostrativas a replicar.

La evaluación se orientó según los siguientes criterios: **(i) Pertinencia:** grado en que los efectos y productos esperados del proyecto están alineados con las políticas y prioridades regionales de Centroamérica y las agendas nacionales en seguridad; el mandato y enfoque integral del PNUD en seguridad ciudadana en el marco del desarrollo humano; los instrumentos internacionales y los estándares y principios de derechos humanos e igualdad de género, **(ii) Eficacia:** medición del grado en el que el proyecto logró los resultados esperados (efectos y productos) y el grado en el que se ha avanzado para contribuir/alcanzar esos efectos y productos, **(iii) Eficiencia:** si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia, el tiempo, las estrategias de alianza, el conocimiento y experticia regional, y las redes de expertos) han sido convertidos en resultados de forma económica, y **(iv) Sostenibilidad:** el grado en el que los beneficios de las iniciativas, sobre todo en los beneficiarios principales y los segmentos más vulnerables ante la inseguridad, podrán mantenerse una vez que termine el proyecto, lo que implica valorar en qué medida se han creado condiciones institucionales, económico-financieras, políticas, sociales y de capacidades para sostener los resultados.

El proceso metodológico apuntó a los criterios de evaluación de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, y también a reflejar los distintos niveles de incidencia del proyecto a saber: nivel regional, nivel nacional y nivel local. Para esto se combinaron distintas herramientas de evaluación en terreno de manera que con la revisión documental se pueda obtener insumos sobre los cuatro criterios, y poder triangular dicha información (ver anexo).

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

El objetivo de la evaluación final es extraer lecciones y realizar recomendaciones estratégicas a partir de conclusiones basadas en criterios de juicio claros, argumentos y evidencia. Las lecciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación se derivan de demostraciones en terreno, para lo

cual todos los instrumentos de evaluación apuntaron a la matriz de evaluación y así poder dar respuesta a los criterios y preguntas de la evaluación según los TdR. Específicamente el proceso se siguió de la siguiente manera:

Primera fase: investigación documental

Para abordar la revisión documental se hizo cruce de los criterios de evaluación con los objetivos de evaluación, para reflexionar y entender lo sucedido en las instancias de implementación del proyecto en sus componentes y resultados.

Esto se hizo a partir de la Revisión y análisis de los Documentos de Proyecto, POAs, informes de avance, productos clave generados y toda la información secundaria (ver anexo). Se realizó un contraste con el documento de proyecto para detectar los logros y todo tipo de resultados esperados e inesperados, así como los cambios en la orientación y su justificación. En este sentido se buscó analizar distintos elementos como objetivos, efectos, productos, y determinar si el diseño original presentaba problemas en su formulación, indicadores de seguimiento, supuestos, etc.

El análisis de contenido ayudó a encontrar configuraciones y relaciones en informes y textos, aportando en interpretaciones y estableciendo un esquema conceptual coherente que permitió emitir juicios sobre los resultados del proyecto en términos de los productos y efectos. Los resultados, la sostenibilidad y las lecciones aprendidas fueron el foco de atención de este análisis que tomó en cuenta a su vez los análisis de consistencia y la investigación histórica.

Mediante un seguimiento tipo línea de tiempo se buscó comprender la secuencia de acontecimientos de implementación de los efectos de tal manera de poder entender el desempeño y la forma en que se realizó su gestión.

Segunda fase: misión en terreno y recolección de información primaria

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

Cada hallazgo y conclusión procede de evidencia en terreno y acuerdo de opiniones entre los actores clave consultados en Panamá, El Salvador y Nicaragua por un espacio de dos semanas en las

que el consultor se desplazó a terreno. En relación con las intervenciones nacionales, de los seis países, se realizó un muestreo que determina la realización de la visita de campo en tres países: El Salvador, por representar la implementación más acelerada, Panamá donde fue más lenta, y Nicaragua donde se han visto resultados particularmente interesantes y concretos. En esta fase se aplicaron instrumentos de evaluación aprobados en el informe de gabinete y se consultaron las fuentes de información sugeridas por el Grupo de Referencia.¹¹

Tercera fase: elaboración y concertación del informe final.

La integración final de todos los análisis y el resultado de las visitas de campo permitió entregar el presente informe explicativo-analítico sobre los criterios de evaluación. El informe no se limita a un análisis evaluativo sino que identifica cuáles han sido los factores que han posibilitado o dificultado el logro de los resultados esperados por el proyecto. En este sentido el producto final busca constituirse en un análisis integral que involucre elementos de evaluación y de gestión de conocimiento en todo el proceso.

Cada hallazgo y conclusión procede de evidencia en terreno y documental, datos específicos y acuerdo de opiniones entre los actores clave consultados. Para esto se aplicaron diferentes instrumentos de evaluación y las fuentes de información fueron escogidas por su conocimiento del tema y su experiencia en el Proyecto.

¹¹ Cabe anotar que la agenda final se acordó faltando pocos días para las visitas por lo que no hubo margen de maniobra

Hallazgos de la evaluación

PERTINENCIA

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

Múltiples documentos de Naciones Unidas señalan la gravedad de la situación y la necesidad de mejorar la capacidad institucional tanto a nivel regional como en cada uno de los países, debido a que se trata de un fenómeno transnacional, que es relativamente nuevo, y a expresiones nacionales particulares. La región tuvo en el pasado diferentes conflictos armados internos que generaron escenarios de post conflicto, pero nunca se había experimentado fenómenos de crimen organizado, incremento en los niveles de tráfico de drogas, armas y personas, así como el fenómeno de las maras.

Lección Aprendida: todo proyecto regional debe provenir de un contexto justificante, la necesidad expresa por parte de los países e instituciones regionales y de la prioridad de la agencia cooperante

El enfoque del proyecto regional apoyado por el PNUD y AECID, también es pertinente porque introduce un concepto innovador para la región como lo es el enfoque de prevención de la violencia. Dicho enfoque es novedoso para la región porque la estrategia tradicional de países como los del triángulo norte donde se limitaba a la acción policial de control, dejando de lado un enfoque de derechos humanos en donde se busca evitar la comisión de delitos y re socializar a los victimarios, dándole mayor protagonismo a las comunidades y a las autoridades locales. No se

puede generalizar la política de todos los países en este sentido, dado que países como Nicaragua vienen implementando un enfoque de prevención desde hace años. Cada caso es particular pero si se registraba un mayor enfoque hacia el control en la región.

La estrategia del proyecto regional consistió en complementar el enfoque de control de la ESCA con una aproximación de prevención, lo cual implica el cambio de diferentes paradigmas en cuanto al rol de las comunidades, el rol de la fuerza pública, las políticas públicas, los gobiernos locales y los grupos vulnerables (jóvenes, mujeres). Este cambio de paradigma es totalmente necesario y relevante si se tienen en cuenta experiencias pasadas de fracasos con una aproximación netamente coercitiva en América Latina; casos como el de Colombia y México son demostrativos de que solo el fortalecimiento de la fuerza pública no es suficiente.

Si bien el enfoque y la esencia del proyecto regional se han identificado como pertinentes por parte de la evaluación, su aterrizaje o puesta en marcha no fueron del todo claras durante la primera fase de ejecución. Uno de los hallazgos de esta evaluación ha sido que la teoría de cambio del proyecto se fue elaborando y ajustando en el camino, y evidencia de ello se tiene el hecho de que no exista un documento al inicio del proyecto que establezca de manera clara las actividades, productos y efecto (cadena de resultados) que impulsen el enfoque de prevención como una estrategia de reducción de la violencia en la región.

El informe de ejecución y gastos 2009 del proyecto muestra que no hay articulación entre los cuatro componentes: 1. Estrategia de prevención y reinserción de las personas menores de edad en riesgo social o en conflicto con la Ley, 2. Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la seguridad en los gobiernos locales, 3. Promoción de la producción de conocimiento sobre Seguridad Democrática en Centroamérica, y 4. Fortalecimiento del Programa Centroamericano de Control de Armas Pequeñas y Ligeras (CASAC).

Lección aprendida: todo proyecto debe iniciar su diseño con una clara teoría de cambio que estipule de manera específica los eslabones en la cadena de resultados, para establecer claramente cómo los insumos se convertirán en actividades y éstas en resultados (productos y/o efectos). La teoría de cambio debe caracterizarse por resultados realistas y medibles con indicadores, por identificar factores clave de éxito y por articular los componentes del proyecto.

Adicional a que no hay articulación, al interior de cada componente solo se desarrollaron actividades aisladas como foros y reuniones cuyo impacto es incierto; por ejemplo para el resultado del componente 2 *“Mejorados los mecanismos de diálogo y coordinación interinstitucional de los gobiernos locales”* el Proyecto financió boletos aéreos, hospedaje y alimentación para un encuentro de 50 personas sobre convivencia y seguridad ciudadana con la participación de El Salvador, Uruguay y Nicaragua. Adicionalmente el proyecto financió boletos aéreos, hospedaje y alimentación para la *“Conferencia sobre seguridad democrática y desarrollo local en Centroamérica”* (16 y 17/11/09). Los recursos disponibles así como las tareas no muestran una clara ruta hacia los resultados esperados, por ejemplo para lograr el resultado del componente 3 que se refiere a *“Fortalecidas las capacidades de la Unidad de Seguridad Democrática de análisis y difusión de la situación de la seguridad, en especial la Estrategia de Seguridad de Centroamérica y México”*, se destinaron US\$5.900. Estos dos ejemplos también demuestran que el alcance de dichos resultados es vago y poco específico (fortalecimiento y mejoramiento son conceptos que no se pueden valorar de manera rigurosa).

En este sentido la primera fase se concibió como una etapa preliminar de apoyos puntuales a la ESCA. En la segunda fase, se evidencia un marco de resultados más aterrizado con actividades específicas, productos y efectos, e incluso indicadores de medición¹². Este nuevo enfoque permitió reducir la dispersión en las temáticas abordadas, entregando temas como el control de armas o género, y se observa una mayor especificidad en los temas de prevención con un enfoque principalmente regional. La evaluación ha encontrado como un acierto la capacidad de ajuste del diseño del proyecto y su flexibilidad en la formulación, lo cual permitió una orientación más adecuada en su segunda fase.

Otro aspecto por el cual el proyecto se considera como una iniciativa pertinente es el contexto institucional sobre el cual intervino. Para el año 2007 las capacidades técnicas en el SICA para abordar el tema de la prevención eran limitadas o inexistentes, no existía una estructura institucional para el tema, ni una gestión basada en resultados y ni si quiera una serie de indicadores y herramientas para analizar la situación de violencia. Tampoco había articulación de los cooperantes debido a que cada agencia aportaba a los temas de manera aislada y sin un proceso

¹² Estos indicadores se definieron pero no se calcularon en los informes de la segunda fase

integral de análisis al tema de la seguridad. La falta de claridad en un inicio es posiblemente una consecuencia de la falta de articulación y de institucionalidad regional fuerte con objetivos claros.

El proyecto regional identificó estas carencias regionales y las abordó en su proceso de evolución, lo cual es tal vez su mayor aporte y evidencia de una intervención relevante. La falta de una institucionalidad se superó al crear la Unidad de Seguridad Democrática, hoy DSD. El proyecto se enfocó en fortalecer técnica y políticamente al SICA y también buscó alinear la cooperación alrededor de proyectos regionales específicos.

Adicionalmente se incorporó un enfoque nacional y local, a partir de proyectos demostrativos en cinco países de la región que permitieran apoyar procesos en marcha de prevención y que sirvieran como modelos de aplicación de proyectos ESCA en la región. Esta decisión que fue viable gracias a la flexibilidad del proyecto, también se considera como un acierto porque permite dar un sustento práctico con experiencias específicas en terreno, a la formulación de proyectos regionales, el establecimiento de acuerdos entre los países, a la búsqueda de formas de gestión para implementar los proyectos regionales en el terreno, la replicación de modelos y la toma de decisiones en general.

Esta iniciativa también surge para alinear los esfuerzos y fondos a las prioridades establecidas por los dos proyectos de prevención priorizados de la ESCA. La idea era alinearse con el marco de resultados establecido de los proyectos BB1 y BE1, para probar como ejecutar estos proyectos regionales ESCA a nivel nacional.

Una debilidad que se encontró en el proceso de aterrizaje nacional de la intervención, es que no se contó con criterios rigurosos para la selección de los países sino solo con algunas orientaciones generales para la selección de los proyectos nacionales (el criterio era básicamente que los proyectos nacionales pudieran enmarcarse en el los proyectos ESCA, BB1 y BE1 lo cual es muy básico). Este es un aspecto que se podría fortalecer para futuras oportunidades, más aún si se tiene en cuenta que no se consultó directamente con la Comisión de Seguridad la selección de los proyectos nacionales, sino que fueron propuestas negociadas entre PNUD nacionales y las contrapartes nacionales (p.e. Ministerio gobierno, Policía, Ministerio interior, Ministerio defensa, Ministerio justicia). Esta decisión es entendible por los tiempos de deliberación que pueden tomar al interior de la Comisión, pero es sub óptima en términos de la apropiación regional de los modelos y su replicación a partir del SICA.

Lección aprendida: en las formulaciones de actividades y proyectos futuros hay que considerar los tiempos de consultas que escapan al control del PNUD.

Por otra parte la evaluación ha podido encontrar que el efecto demostrativo de estos proyectos nacionales no se alcanzó debido a que los resultados, aprendizajes y avances no se compartieron con otros países ni con el SICA de manera satisfactoria o que condujera a ajustes a partir de los aprendizajes nacionales. A cada país se le exigió un informe de ejecución, bajo el formato de reporte de la AECID, pero que cada uno lo diligenció de manera discrecional y no recogía orientaciones aprovechables sobre el modelo ni lecciones desde el nivel local y nacional que pudieran aportar al nivel regional u otros países.

Lección aprendida: en proyectos regionales con un componente nacional y local, cuya teoría de cambio busca recoger aprendizajes de un nivel hacia el otro, es muy importante establecer claramente los canales y las relaciones de causalidad durante la implementación (p.e. para asegurar que las lecciones de los países se traduzcan en un insumo efectivo para el nivel regional)

En cuanto a la formulación del proyecto, la evaluación concluye que el contexto regional y la situación de los países centroamericanos están claramente establecidos en los documentos. Sin embargo, por tratarse de temas intangibles de difícil medición, algunos de los objetivos del proyecto, carecen de claridad en su definición y alcance. Por la naturaleza del proyecto, existen conceptos intangibles que dificultan su valoración tales como: “Desarrollo de las capacidades de las instituciones públicas”, “Mecanismos para mejorar la participación social”, “Iniciativas de apoyo y opción de políticas mediante procesos participativos”, “prevención Social de la Violencia”, “Fortalecida la producción de conocimiento”, “Fortalecidas las capacidades de gestión de la seguridad”, etc. En los documentos de proyecto no se encontraron métricas o indicadores para estos aspectos.

Esta dificultad de formulación no es exclusiva del proyecto regional sino que es una constante en este tipo de intervenciones que buscan reducir la violencia y construir paz, en los diferentes países e incluso el programa regional PNUD. Por este motivo hace falta una mejor definición de los alcances que permitan de manera permanente una valoración de los avances y los obstáculos en el logro de objetivos específicos, por ejemplo, un concepto como el fortalecimiento de capacidades puede

reducirse a simples talleres o a todo un esquema de transferencia de conocimientos, plataformas de información, acuerdos institucionales, capacitación, medición de capacidades, productos específicos para el fortalecimiento de capacidades, etc.

En cuanto a la formulación del proyecto y sus objetivos, la evaluación ha encontrado como una debilidad la falta de una matriz de riesgos rigurosa y detallada que permitiera identificar claramente las amenazas o factores externos que podrían afectar el desempeño del proyecto, y las posibles soluciones o medidas de mitigación. Este tipo de programas proyectos se enfrentan a múltiples factores externos de tipo político, social y económico que pueden afectar el desarrollo de actividades, la elaboración de productos y sobre todo los efectos esperados. Por ejemplo, si se quiere establecer un mecanismo de monitoreo y herramientas de medición de la violencia y el avance de la estrategia de seguridad, habría sido deseable incluir los riesgos políticos asociados a la disposición de compartir información nacional, las brechas, la adopción de estándares por parte de los países, o los riesgos técnicos asociados a la disponibilidad de información que permita calcular efectivamente los indicadores acordados. Por estos factores externos al PR se tuvo retrasos en la aprobación de los indicadores que afectaron el efecto deseado de contar con una medición uniforme en la región.¹³

Lección aprendida: este tipo de proyectos que abordan temas con aspectos políticos y técnicos, deben enfocarse en resultados donde hay un mayor control por parte del ejecutor y deben establecer una rigurosa matriz de riesgos para prevenir y mitigar factores externos que puedan comprometer el logro de los efectos esperados

Otro punto de análisis que tuvo la evaluación frente a la pertinencia del proyecto regional, es la formulación de indicadores para su medición y valoración. Esto se refiere a la selección de indicadores SMART cuantitativos o cualitativos que permitieran puntos de comparación, observación de cambios, avances, logro de resultados. A este respecto se ha podido evidenciar que el PRODOC 2010 (firmado) de la primera fase del programa no cuenta con una batería de indicadores para los productos y efectos y que la segunda fase si contó con indicadores de efecto, pero que presentan algunas falencias para la medición del proyecto. Existen indicadores de efecto

¹³ Hubo riesgos asociados a otros frentes como el marco estratégico de prevención social, las guías regionales, el OBSICA, transferencia de la plataforma.

que en realidad no miden efectos sino producto: “Declaraciones Presidenciales, Resoluciones de los Ministros, Ayudas memoria de las reuniones del Grupo Técnico, Marco Referencial de la Prevención Social de la Violencia, Plataforma Virtual: Compromiso Centroamérica, documento de armonización de los protocolos de levantamiento de información, base de datos”.

También se encontró que algunos indicadores sí eran de utilidad para el PR por ser medibles, específicos, verificables y relevantes, pero que desafortunadamente no se calcularon dejando al proyecto sin una medición de sus avances, logros y obstáculos. Esta falta de medición se constituye en una debilidad para extraer lecciones sobre la implementación de este tipo de iniciativas que pudieran retroalimentar futuras intervenciones en la región. También se constituye en una debilidad que no permite una gerencia adecuada del proyecto, una debida retroalimentación al mismo y los ajustes o reorientaciones que se consideraran necesarios de acuerdo a las alertas tempranas del sistema de monitoreo y evaluación.

Una herramienta de gran importancia para valorar la evolución de un proyecto es la línea base del mismo. La existencia de datos y una línea de base es lo que permite una fotografía inicial de la situación a intervenir para valorar su evolución en el tiempo, sus cambios y logros. El proyecto cuenta con un referente inicial de diagnóstico regional en el IDH (Seguridad en Centro América), que se actualizó en 2013¹⁴ y sirve como referencia muy general pero no es una línea de base sobre las variables que el proyecto quería intervenir en la región.

Lección aprendida: todo proyecto debe contar con indicadores de proceso y resultado que permitan valorar sus avances, obstáculos y logros para una toma de decisiones informada, transparencia y rendición de cuentas. Es muy importante partir de una línea de base cuantitativa y cualitativa que permita establecer la situación y los cambios esperados a nivel de personas e instituciones.

Asimismo, el consultor evaluador ha podido evidenciar la falta de estándares para la elaboración y el control de calidad de los reportes e informes del proyecto; al inicio los reportes se limitaban a una descripción básica de las actividades desarrolladas, con el tiempo se fue mejorando la calidad sin llegar de manera satisfactoria a un enfoque de *Gestión basada en Resultados*. Los últimos

¹⁴ <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr/human-development-report-for-latin-america-2013-2014/>

informes reportan productos que no son productos ni efectos (resultados). A nivel de país no se establecieron estándares de reporte para los recursos invertidos en los cinco países, la organización, redacción y hasta la longitud es distinta en todos los casos, y durante el proceso de evaluación no se tuvo acceso a todos los reportes porque algunos no se habían entregado aún.

También habría hecho falta una mayor formalización de los procesos de registro de la información, reporte de actividades y resultados y el manejo de archivo documental. Durante el proceso de evaluación se pudo evidenciar la falta de un archivo organizado de documentos que es de gran importancia para la gerencia del proyecto, para la respuesta a procesos de auditoría y consulta por parte de las contrapartes, y para la memoria institucional. Algunos documentos de gran importancia están ubicados en la unidad ejecutora, pero también había otros en el Centro Regional, y no habían estándares para la denominación de archivos, la creación de carpetas, sub carpetas, etc.

Lección Aprendida: aspectos operativos como tablas de retención documental y archivo, así como estándares de presentación de reportes y su control de calidad deben estar establecidos en manuales operativos donde se definan roles y responsabilidades de la unidad ejecutora y el Centro Regional

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

EFICIENCIA

Durante el proceso de evaluación, distintas fuentes consultadas manifestaron que una de las características del proyecto fue la oportunidad y la inmediatez en las respuestas por parte del Centro Regional a las solicitudes de apoyo técnico. De manera ágil y eficiente se disponía de personal del Centro Regional o del Roster de expertos para atender a las demandas del nivel regional o nacional. Por ejemplo, cuando el SICA solicitó apoyo en la formulación de proyectos, el

Centro Regional envió personal al día siguiente a El Salvador, o cuando la Oficina de País en República Dominicana solicitó apoyo en la instalación del observatorio de violencia, a través de la oficina de Honduras se brindó ese apoyo de manera inmediata con un experto.

La oportunidad y la rapidez en la asistencia se constituyeron en un factor que acompañado con la calidad de los apoyos, le dieron mayor legitimidad al proyecto regional y al trabajo del PNUD. De esta manera el PNUD se caracterizó por procesos ágiles de respuesta, no burocráticos, que lo convirtieron en un socio estratégico regional por su confiabilidad

Lección aprendida: como factores de éxito en los proyectos gestionados con apoyo del Centro Regional está la generación de confianza en las contrapartes a partir de un enfoque hacia la demanda (no impositivo) que se caracterice por la calidad técnica y la agilidad en la respuesta

En términos de ejecución presupuestal, el proyecto regional presentó informes financieros con poco detalle que no permiten analizar a profundidad el gasto realizado por tiempos, rubros, etc. Existen reportes del sistema Atlas que no son muy amigables para quien no tiene familiaridad con ellos.

FONDOS PROYECTO SIGA POR AÑO SEGÚN CDR				
AÑO	PI#64020	PI#60810	PI#81737	
2008	\$ 76.257			
2009	\$ 202.346			
2010	\$ 674.541	\$ 225.758		
2011	\$ 106	\$ 577.979		
2012		\$ 244.899	\$ 316.164	
2013			\$ 683.835	
TOTAL	\$ 953.251	\$ 1.048.637	\$ 1.000.000	\$ 3.001.888

Con la información disponible, la evaluación ha podido establecer que el total de recursos ejecutados hasta octubre de 2013 asciende a un monto de U\$ 2,797,359.58 que corresponden al

93% del presupuesto de \$3,001,888. En este sentido la evaluación destaca que la ejecución financiera sea superior al 90% demostrando una gestión administrativa eficiente tanto en la planeación como en la ejecución de los recursos.

Adicionalmente vale anotar que tanto en el nivel regional como en el nacional, todas las fuentes manifestaron que los desembolsos por parte del proyecto regional se hicieron de manera oportuna y acorde a lo programado para cumplir adecuadamente con el desarrollo de las actividades.

La evaluación concluye que el proyecto regional es costo eficiente por la relación observada entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados (ver capítulo eficacia). No se puede hacer un análisis contra-factual para sustentar la costo eficiencia al comparar el proyecto con otras iniciativas, pero cualitativamente las fuentes consultadas han expresado su satisfacción por el logro de resultados con pocos recursos. Si se observan los montos de presupuesto anual, el hecho de que se dispusiera alrededor de U\$ 3,000,000 de dólares para cinco años, y el alcance y variedad de las actividades y resultados alcanzados, permite concluir que el proyecto logró hacer mucho con poco. Esta conclusión es aún más evidente si se compara el presupuesto del proyecto con los niveles de inversión de los países, los presupuestos de los proyectos regionales, o los presupuestos de organismos multilaterales para el tema de seguridad.

Otro aspecto a destacar es el uso eficiente de los recursos humanos a nivel regional y nacional. La unidad ejecutora del proyecto en El Salvador dispuso de dos personas, una coordinadora y una asistente administrativa, para gestionar la totalidad de los recursos y actividades. Asimismo, en el nivel nacional los recursos invertidos fueron gestionados por personal de las oficinas de país, como es el caso de El Salvador y Panamá, o con muy poco personal, como en Nicaragua, donde se contrató una unidad ejecutora constituida por tres personas responsables de la ejecución de cuatro proyectos en dicho país, incluyendo los recursos del proyecto regional.

Adicional a la rapidez en los desembolsos y trámites, cabe destacar que el proyecto se preocupó por el buen manejo del recurso y redujo la burocracia al mínimo; eso se deduce por reducido personal en la unidad ejecutora en El Salvador, o en los países que recibieron recursos de proyecto. El proyecto no pagaba viáticos al equipo técnico y siempre buscaba la mayor economía en gastos varios (hoteles, desplazamientos, etc.). De esta manera se concluye también que el proyecto fue eficiente y que no generó esquemas burocráticos para su ejecución.

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

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

La combinación de unidad ejecutora con el apoyo del Centro Regional, su personal de CPR y los expertos asociados, también es una modalidad de ejecución acertada porque le permite al proyecto contar con la experiencia y calidad técnica que demanda el proyecto y las contrapartes. Las fuentes consultadas a nivel regional manifestaron su gran satisfacción por el conocimiento recibido y los productos desarrollados con el apoyo de CPR. Adicional al acceso a expertos de primer nivel, el CR provee productos, metodologías y apoyo administrativo. Este nivel de experiencia no solo tuvo repercusiones técnicas positivas sino que también le permitió al proyecto un alto nivel de interlocución política. Como lo señala la Evaluación del Programa Regional 2008-2013, este es un modelo a replicar por su eficiencia y eficacia.

Un aspecto a mejorar en cuanto al diseño del proyecto es que se ha debido establecer específicamente la estructura de gobernabilidad, definiendo claramente los roles del Centro Regional, la unidad ejecutora en El Salvador y las contrapartes regionales y nacionales. La función de supervisión y gestión desde Panamá tuvo cierta rotación y períodos de transición. En este sentido el proyecto ha podido contar con un manual de operaciones que permitiera documentar procesos y procedimientos para asegurar su buen funcionamiento en caso de que hubiera rotación

de personal. Hubiera sido muy útil establecer un esquema de reporte semanal sobre avances, obstáculos y metas de la unidad coordinadora del proyecto hacia el Centro Regional.¹⁵

Lección Aprendida: El modelo de gestión que combina unidad ejecutora en terreno y un apoyo técnico desde el Centro Regional en Panamá permite una operación fluida y adaptativa acorde a las exigencias de la implementación. Es deseable que la unidad ejecutora se ubique en las instalaciones de la contraparte para generar mayor comunicación y confianza.

EFICACIA

Nivel Regional

A nivel regional es muy importante describir el escenario previo al proyecto; en 2007 puede decirse que el SICA prácticamente no tenía un rol en la región para el tema de seguridad y menos aún en prevención de la violencia, su capacidad institucional y técnica era muy limitada, asimismo no existía una estrategia de seguridad explícita sino un listado de 7 puntos y había un desapego o falta de empoderamiento del tema por parte de los países miembros.

En la finalización de la primera fase del proyecto regional, a finales del año 2010 se desarrolló la feria de conocimiento “Compromiso Centroamérica”, a la cual asistieron alrededor de 800 personas provenientes de toda la región. El objetivo de dicha feria fue el intercambiar proyectos, experiencias y buenas prácticas de los distintos países asistentes, relativos a la lucha contra la violencia.

La feria de conocimiento marcó un hito tanto en el proyecto regional, como en el SICA y los países de la región, por ser el primer evento de esta magnitud que se refiere al tema de la seguridad como

¹⁵ En proyectos regionales es muy útil que haya una cultura de reporte constante no solo para acortar distancias, mejorar la comunicación y conocer los avances de manera periódica, sino también para formalizar el registro en el proyecto. El formato debe ser de máximo dos páginas con avances de la semana, obstáculos o puntos de atención, aspectos a resolver desde el Centro Regional y actividades para la semana entrante. Esquemas como este son utilizados en organismos como el BID o en gobiernos como el de Reino Unido para mantener control sobre diferentes iniciativas a distancia.

un mecanismo de cooperación horizontal. Como resultado de la feria no sólo se tuvo el intercambio de saberes entre instituciones y países, sino que también se identificaron temáticas prioritarias para atenderlas. En cuanto al tema de seguridad dichas prioridades permitieron establecer una hoja de ruta para la formulación de proyectos regionales que atendieran a las necesidades más sentidas de la región en el tema de reducción de la violencia. En este sentido, la feria de conocimiento impulsada desde el proyecto regional se constituyó en un espacio de integración, de reflexión conjunta y de formulación de proyectos específicos; es decir, la feria permitió una revisión de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica. Y elevar el tema de seguridad a la agenda pública regional.

La evaluación identifica este evento como un hito debido a que previamente no se registraban iniciativas de prevención por parte de algunos de los países de la región, y gracias a la puesta en común de diferentes experiencias, enfoques, y de un marco conceptual, se inició una dinámica de enfoque de prevención hacia todos los países. La evaluación no puede establecer una atribución de estos efectos por parte del proyecto regional, pero si se considera que el desarrollo de la feria y las otras iniciativas impulsadas, han contribuido al posicionamiento del tema en la agenda de la región y de los países y a la incidencia en políticas públicas.

Lección Aprendida: la implementación de proyectos regionales debe tener un sustento en la gestión de conocimiento para promover el aprendizaje entre pares de experiencias existentes en la región

La feria de conocimiento también generó resultados no esperados como las alianzas bilaterales que se gestaron entre diferentes partes y el posicionamiento del SICA como un mecanismo legítimo en la región para tratar y discutir temas de seguridad y prevención de la violencia. Posterior a la realización de la feria los países de la región valoraron la gestión del SICA por la realización del evento y celebraron los logros alcanzados en términos de cooperación. Como ejemplos de resultados no esperados está el convenio interinstitucional de cooperación entre CISALVA y el SICA, para el apoyo en la puesta en marcha de sub unidades técnicas en varios países para que registren información que alimenten el observatorio del SICA.

Otro resultado específico que se derivó de la Feria fue el apoyo a la estrategia de cooperación Sur – Sur de la Policía Nacional de Nicaragua. En el marco de la Feria de Conocimiento, el modelo

preventivo de Nicaragua fue seleccionado como mejor experiencia porque incluye elementos novedosos como la policía preventiva comunitaria, comisarías de mujer, prevención de violencia juvenil y procesos constantes de sistematización. A partir de esto Nicaragua solicitó apoyo al proyecto y se logró elaborar su estrategia cooperación sur-sur incluyendo el mapeo de conocimientos a compartir, un mapeo de la demanda por otros países, instrumentos para transferencia de conocimientos a otros cuerpos policiales y se diseñó un curso con acreditación de expertos, donde inicialmente 27 comisionados mayores y generales de policía se formaron para servir como red de expertos para otros países. En ese marco, los expertos de la Policía de Nicaragua ya han brindado asistencia y/o acuerdos de asistencia a países como El Salvador, Bolivia, Nepal y Venezuela.

Otro de los resultados clave del proyecto fue la articulación de la comunidad de donantes que trabaja en la región. Con el apoyo del proyecto y gracias a la iniciativa de los mismos donantes, se pasó de una situación “donor driven” donde cada donante apoyaba los temas que de manera discrecional, a una mesa de coordinación entre donantes y países. En este sentido el proyecto ha servido para generar mejor coordinación, canales de comunicación, compartir planes de acción alrededor de la estrategia y los proyectos regionales con un rol activo del SICA. De este modo se ha logrado una mayor articulación de agendas en base a procesos más concretos.

El proyecto regional dio paso a la conferencia de donantes que se dio en 2011 en Guatemala con delegaciones de 65 países. El PNUD desarrolló la ruta crítica para dicho evento que tuvo una convocatoria de altísimo nivel político con la presencia de personalidades mundiales, un alto número de presidentes, expresidentes, agencias de cooperación, con el cual se consolidó el “Grupo de Amigos de la ESCA” y se dio un alto apoyo político a la Secretaría general del SICA. En este sentido el proyecto regional tuvo un acierto al adoptar una aproximación mixta con un enfoque técnico, pero también con un enfoque político que sirviera como caja de resonancia para el desarrollo de los nuevos conceptos e instrumentos introducidos en el marco del proyecto regional. Todo esto también aportó al empoderamiento del SICA en el tema de seguridad y prevención, en un escenario complejo por la presencia de diferentes países con intereses y condiciones específicas.¹⁶

El proyecto regional ha tenido logros en cuanto a la integración regional. Por ejemplo se evidencia que hay un cambio en el nivel de empoderamiento nacional del tema y gobiernos cada vez más

¹⁶ Cabe destacar la Conferencia Internacional de Apoyo a la ESCA en el proceso con el Grupo de Amigos

articulados: para la preparación de la conferencia en Guatemala los países pidieron que fueran solo ellos y no las agencias ni los bancos, los encargados. Este proceso de gran alcance se consideró como un esfuerzo autónomo donde los países lo asumieron como propio y definieron sus prioridades. Anteriormente la cooperación organizaba los eventos y decidía las prioridades de acuerdo a sus intereses.

El proyecto aportó a este nivel de empoderamiento a través de la asistencia técnica pero también con productos específicos como el estudio sobre gasto de seguridad de los países en Centro América. Dicho documento fue clave para visualizar que la financiación era mayoritaria por parte de los países centroamericanos con relación 40:1 países – cooperación. Este hecho rompió el mito de la dependencia de cooperación internacional.

Adicional al empoderamiento del SICA, el proyecto regional también permitió el fortalecimiento de capacidades técnicas para la gestión del componente de prevención y sus proyectos en la DSD. En el marco de la revisión de la Estrategia de Seguridad, y posterior al desarrollo la Feria de Conocimiento, el SICA solicitó el apoyo por parte del PNUD para el aterrizaje de las prioridades identificadas en el tema de seguridad y la formulación de proyectos regionales en este sentido.

La evaluación también resalta el apoyo en el diseño y puesta en marcha de la estrategia de monitoreo y evaluación para la ESCA, con el cual se logró por primera vez establecer mecanismos e indicadores de medición en el SICA, particularmente en el tema de seguridad. No sólo se destaca este logro por su novedad, sino que también porque se pudo imprimir un enfoque hacia impactos y efectos que es innovador en la región, se considera una medición pertinente al reflejar un enfoque regional integral y no la suma de indicadores nacionales distintos. Este efecto del proyecto regional consiste en un cambio cultural en la medición y planeación; hace 5 años era impensable en una gestión basada en resultados al interior del SICA, específicamente en prevención de la violencia así como en todos los ejes de la ESCA que abarcan la temática de inseguridad, hoy hay por ejemplo unidades de gestión de proyectos que antes no existían como la unidad de planeación y de monitoreo por ejemplo.

Ahora, gracias al esfuerzo conjunto de la Unidad de Evaluación y el cluster de CPR en el CR, se ha capacitado al personal del SICA y esta capacidad no sólo ha permeado a la DSD sino también a la SG, quien ha solicitado apoyo en su planeación estratégica como un todo. Las fuentes consultadas durante la evaluación manifestaron que gracias al proyecto regional el equipo técnico del SICA se ha fortalecido en estos temas y adquirido la capacidad y la autonomía para formular nuevas iniciativas

en el futuro. Es decir, con este apoyo no sólo se incorporan instrumentos de gestión sino que también se definen estrategias y formas de medición estándar que implican la adopción de un concepto unificado y objetivos comunes.

Cabe anotar que estas herramientas, técnicas y la estrategia de monitoreo y evaluación se basaron en la demanda por parte de los países y el SICA y no en la oferta. También hay que destacar que este proceso dejó capacidades instaladas en el SICA, debido a que las fuentes y documentos consultados evidencian la apropiación de metodologías, procedimientos para la identificación y el diseño de métricas, fuentes de verificación y procedimientos.

La evaluación ha podido encontrar que se transfirieron estas capacidades y que la región ahora cuenta con una batería de indicadores de impacto y efecto para su discusión e implementación. En el plazo del proyecto regional no se logró aprobar y poner en marcha la batería de indicadores por factores externos al proyecto de carácter político y técnico. En varios casos se pudo observar que algunos de los países no tenían los medios y las capacidades para generar la información requerida por los indicadores; existen unos formularios en donde los países señalan qué indicadores pueden calcular en el corto plazo, en el mediano plazo y cuáles les es imposible hacerlo. También se han encontrado obstáculos de carácter político porque algunos países han manifestado la inconveniencia de compartir información nacional de carácter reservado en temas de seguridad. Sin embargo, como se anotó previamente, el producto ha generado una fuente de reflexión y un punto de partida sin precedentes en la región para establecer medidas estándar.

Cabe destacar que el apoyo técnico presidido por parte del proyecto regional fue percibido siempre como oportuno y adecuado, las fuentes consultadas y las actas de reuniones permiten concluir que cada vez que se solicitaba un apoyo por parte del centro regional, este se prestaba de manera inmediata a través de sus expertos en CPR. En conclusión se puede decir que el proyecto regional también permitió un resultado no esperado de posicionar al PNUD como un socio estratégico del SICA en temas de seguridad y prevención.

Gracias al apoyo por parte del proyecto regional, la estrategia de seguridad formuló 6 proyectos en el componente de prevención, que aunque no todos han accedido al financiamiento, si determinan el derrotero a seguir en la región en cuanto al tema de seguridad. Posteriormente el proyecto prestó apoyo para mejorar la calidad de los indicadores de los 22 proyectos ESCA desde una perspectiva GBR. Este conjunto de proyectos determinan los objetivos comunes en la región y la hoja de ruta a implementar para mejorar la situación de violencia. Es decir, el proyecto regional

permitió definir una agenda de intervención a la cual se deben sumar tanto los países como las agencias de cooperación y organismos multilaterales.

Adicionalmente, la creación del grupo de amigos también ha fortalecido el marco de prevención y la plataforma de trabajo del SICA bajo dicho concepto. Esto ha permitido una mayor alineación de la cooperación con ESCA/SICA gracias a la mesa de cooperación y la identificación de soluciones específicas a temas concretos.

En cuanto al enfoque de género, la evaluación ha podido observar que en el marco del proyecto se alcanzaron logros destacables. Hay que tener en cuenta que el tema de la prevención de violencia es novedoso en sí y mucho más el tema de género y violencia. El proyecto generó espacios de diálogo para elevar la temática de género en la agenda misma de la ESCA, hasta llegar a constituirse en uno de los pilares prioritarios de la estrategia. Por ejemplo, se decidió incorporar la dimensión de género, en la Feria de Conocimiento y fue un eje de la misma, donde nació el plan de trabajo detallado de cómo hacer mainstraming de género en temas de seguridad para Centro América. El proyecto BA1 (sobre femicidio y violencia contra la mujer) fue una consecuencia de este debate. Proyectos como el DB1 incluyen acciones afirmativas en cuanto establece cursos de capacitación en femicidio, un plan regional de seguridad para las mujeres, capacitación a la dirección de seguridad y otras actividades afines. Adicionalmente todos los indicadores de impacto de la ESCA son desagregados por sexo y hoy existe una especialista de género en la Unidad.

Nivel País

El proyecto regional decidió invertir un monto de \$90,000 a nivel de país, por cada país, para apoyar proyectos en marcha que estén alineados con las iniciativas de prevención juvenil de la violencia y trabajo con los gobiernos locales, en el marco de resultados de los proyectos regionales de la ESCA BB1 y BE1. El objetivo de esta intervención a nivel nacional es lograr un efecto demostrativo en terreno que permita visibilizar experiencias existentes de prevención, identificar posibles modelos de aterrizaje de la estrategia centroamericana de seguridad en los diferentes países y compartir conocimientos al respecto.

En este sentido, el proyecto regional no definió unos criterios específicos de selección, sino que con el apoyo de las oficinas de país del PNUD y las contrapartes nacionales, se procedió a identificar procesos en marcha afines que pudieran tener efecto de replicación en la región.

Nicaragua

El proyecto regional priorizó el modelo de trabajo de prevención de la violencia juvenil que la policía nicaragüense viene desarrollando desde hace varios años en el país. La evaluación considera que la selección de este modelo ha sido aceptada porque permite elecciones sobre una práctica poco usual en la región de vincular a la policía en los procesos de reinserción y prevención. Por ejemplo, en países como los del triángulo norte o México, el enfoque de la policía es más tradicional – coercitivo, en donde la policía no se involucra decididamente en aproximaciones de prevención. Los aprendizajes desde la experiencia de Nicaragua son de gran valor porque tiene en cuenta que el enfoque de prevención es el que ha permitido una policía con pocos recursos pueda lograr resultados destacables en el manejo de la criminalidad y la violencia. La razón para esos niveles de eficiencia reside en que el acercamiento de la policía a la comunidad permite la construcción de tejido social, el acceso a información de primera mano, alertas tempranas y acciones oportunas.

A nivel nacional se destaca que el proyecto regional fue apropiado por parte del cuerpo de policía debido a su activa participación en la formulación de las actividades y la priorización de los municipios a focalizar. Diferentes comisionados de alto rango consultados durante la evaluación manifestaron que el acto de pacificación realizado en el marco del proyecto regional ha sido el más

grande de Nicaragua por vincular a centenares de jóvenes, mientras que anteriormente este tipo de eventos tan sólo convocaban a lo sumo 40 ó 50 personas. Asimismo se considera que con los recursos del proyecto regional se lograron resultados importantes con una amplia cobertura de beneficiarios.

A nivel local cabe destacar que el proyecto regional y sus actividades, serán replicadas en cuatro municipios de la frontera con El Salvador debido al éxito alcanzado. Si bien el proyecto regional no introduce elementos novedosos en el modelo de trabajo de prevención que viene manejando la policía nicaragüense, el acceso a estos recursos que se focalizaron en dos comunidades, permitieron un volumen de actividades con efectos más inmediatos en los jóvenes.

Durante la evaluación se pudo observar que gracias al proyecto regional en las comunidades focalizadas, se ha obtenido un mayor empoderamiento de la policía local frente a la comunidad y un mayor acercamiento entre los jóvenes y la institución. En total 250 jóvenes participaron en múltiples actividades de prevención en un plazo de seis meses, las fuentes consultadas han manifestado en dichos lugares se perciben niveles menores de violencia en colegios y barrios.

A nivel individuos, el cambio que se observa es que los jóvenes a partir de las actividades del proyecto regional, han cambiado su percepción y su actitud frente a la policía en el sentido de reducir la desconfianza y la prevención. Hoy en día los jóvenes consideran a los policías como personas amigables con las cuales se pueden desarrollar actividades de esparcimiento, comunicación y colaboración. También se ha podido observar que los jóvenes empiezan a adoptar otras actividades para el manejo del ocio que incluyen actividades recreativas y deportivas, dejando de lado la comisión de delitos menores y otras entidades no productivas.¹⁷

El Salvador

La intervención nacional del PR en El Salvador contribuye a dos proyectos de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica-ESCA: “prevención social de la violencia y la delincuencia que afecta a la juventud-BB1” y “prevención social de la violencia desde los gobiernos locales-BE1”.

El proyecto regional en El Salvador aportó \$90,000 para la prevención de la violencia juvenil y el trabajo con los gobiernos locales de Santa tecla y Sonsonate. Dichos recursos complementaron

¹⁷ Al respecto la evaluación no tiene cifras representativas pero la evidencia se encuentra en que esta fue la percepción expresada por los jóvenes entrevistados y la contrastación con miembros de la comunidad y de la Policía presentes en los ejercicios de evaluación.

recursos existentes de otros proyectos manejados por la oficina PNUD en El Salvador y entraron a apoyar un modelo que se viene implementando desde años atrás para la inserción socio-económica de los jóvenes.

El modelo existente en El Salvador consiste en: inserción social, inserción escolar e inserción laboral, para lo cual se ha logrado combinar las mejores prácticas de diferentes metodologías como: el programa de desarrollo de proveedores del PNUD, la metodología de gestión local de seguridad ciudadana y el trabajo comunitario de la ONG Catholic Services y la Iglesia Cristiana (socios en terreno del PNUD). Estas metodologías buscan la inserción de jóvenes a través de planes de negocio, encadenamiento productivo, empleabilidad, desarrollo de capacidades locales y articulación entre las alcaldías y la comunidad.

Este modelo apoyado por el proyecto regional ha logrado diferentes resultados destacables, como los niveles de incidencia política a nivel nacional dado que el Ministro de Seguridad ha tomado este modelo de intervención como el eje central de la estrategia de seguridad en El Salvador y ha suscrito un convenio con PNUD para su implementación en el país como consta en los documentos analizados por esta evaluación. Incluso, en el proceso electoral se ha podido registrar qué diferentes candidatos presidenciales empiezan a incluir, por primera vez en el Salvador, propuestas de reducción de la violencia a partir de enfoques de prevención.

A nivel de autoridades locales, el proyecto ha contribuido al liderazgo de las alcaldías y su empoderamiento frente a la sociedad civil. Este resultado es muy valioso si se tiene en cuenta que se rompe el paradigma anterior de que los municipios no se responsabilizaban por el tema seguridad en sus comunidades y sólo se le consideraba a la nación como la responsable. Cabe notar también que las alcaldías fueron quienes ejecutaron los recursos del proyecto.

A nivel de los individuos y sus familias también se registraron resultados positivos tales como reducidos niveles de deserción de capacitación financiados con recursos del proyecto regional. En total se capacitaron alrededor de 160 jóvenes en temas que iban desde habilidades para la vida, capacitación escolar, hasta habilidades laborales, con metodologías pedagógicas flexibles y adaptadas a las necesidades de los jóvenes. En total hay 108 jóvenes de Santa Tecla que están vinculados a procesos de reinserción social y laboral con emprendimientos en marcha tales como proyectos agrícolas, zapatería, panadería, otros.

Los efectos en los jóvenes participantes que ha podido registrar la evaluación son diversos y se refieren a: (i) mejoras en la autoestima por el deseo de salir adelante y cumplir sus sueños, (II) adquirir habilidades y hábitos que antes no tenían, (iii) Trabajo en equipo, (iv) cambios positivos en relación con la familia, (v) ingresos asegurados de salarios mínimo y (vi) altos niveles de apropiación del modelo de los líderes de pandillas quienes exigen cuentas al proyecto regional.¹⁸

Panamá

El proyecto nacional en Panamá se focalizó en crear o fortalecer los Comités municipales e instancias de prevención de la violencia, y en planificar participativamente las políticas municipales de prevención. Sin embargo, durante el proceso de evaluación no se pudieron identificar resultados destacables en estos frentes; los Comités municipales no registran mejoras destacables en su operación, y por el contrario durante el proceso de evaluación manifestaron una serie de debilidades como la falta de instalaciones propias, la falta de representar los intereses de las comunidades que cobijan por el poco acceso, debido a que cubren comunidades muy amplias con pocos recursos para el desplazamiento y la consulta de las comunidades. Mecanismos como el de los jóvenes no cuentan con un salón que les permita reunirse ni con una línea telefónica para que puedan llamar los jóvenes que quieran vincularse por ejemplo.

En cuanto a la planificación de políticas municipales de prevención y planes de acción, los Comités han manifestado amplios niveles de frustración en las comunidades porque si bien se formularon estos planes, no se cuenta con los recursos financieros ni con los activos para llevarlos a cabo, lo cual ha generado expectativas altas entre la comunidad y una sensación de desencanto.

El proyecto regional apoyó la edición e impresión de una publicación del observatorio de violencia de la Cámara de Comercio, que se ha considerado un apoyo clave por la falta de recursos en su momento, pero que no ha generado un valor agregado ni ha instalado capacidades.

¹⁸ La metodología de evaluación es cualitativa por lo que los recursos y tiempos ni permiten una consulta estadística rigurosa. Los hallazgos se sustentan en la opinión de los actores consultados y en hechos ocurridos. Por ejemplo, las mejoras en la autoestima fueron expresadas por grupos de jóvenes como un cambio personal a partir del proyecto, lo mismo frente a adquirir habilidades y hábitos que antes no tenían y el trabajo en equipo. Los cambios positivos en relación con la familia fueron registrados a partir de los eventos familiares desarrollados donde padres y madres de familia expresaron su apoyo a sus hijos de manera pública, lo cual fue registrado por miembros del proyecto en el país. Los ingresos asegurados de salarios mínimo están en los registros del proyecto.

Costa Rica

Los resultados esperados por parte del proyecto regional en Costa Rica son el ejecutar planes de fortalecimiento de capacidades municipales y locales, a través de una estrategia de fortalecimiento de capacidades institucionales. Asimismo se ha buscado fortalecer los Comités municipales de prevención de la violencia a través de un modelo de articulación interinstitucional cantonal, finalmente el proyecto buscó diseñar los planes de prevención local con procesos de reactivación de espacios públicos y la sensibilización comunitaria.

Honduras

Con los recursos del proyecto regional, en Honduras se persiguieron diferentes resultados tales como crear y fortalecer comités municipales de prevención de la violencia en San Pedro y la Ceiba, realizar un diagnóstico de los factores de riesgo y vulnerabilidad de la violencia en Puerto Cortes, planificar participativamente las políticas de prevención a través de planes locales en San Pedro Sula, que fue aprobado en cabildo abierto y certificado por la Secretaría de seguridad.

Asimismo se conformó un equipo técnico al interior de la subsecretaría de seguridad de Honduras para la certificación de planes locales de convivencia ciudadana, en el marco del programa “municipios más seguros”. Adicionalmente se desarrolló un diagnóstico de la violencia e inseguridad para el municipio de Puerto Cortes.

SOSTENIBILIDAD

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

El proyecto regional ha podido demostrar diferentes elementos de sostenibilidad en distintos niveles. El fortalecimiento institucional técnico que el proyecto regional ha dejado en el SICA a través de metodologías, capacitaciones, instrumentos y proyectos, ha dejado una capacidad instalada que es considerada como sostenible por parte de las fuentes consultadas.

Lección aprendida: es muy importante que no se pierda la capacidad instalada y que los cuadros formados se mantengan en el tiempo evitando la rotación de personal. Para esto es recomendable que el SICA tenga en cuenta estas capacidades y que en el futuro se capaciten funcionarios de planta.

Por ejemplo, el equipo de planeación y monitoreo de la dirección de seguridad, considera que hoy en día cuenta con la capacidad de formular proyectos regionales, hacer el seguimiento y elaborar herramientas que permitan su gerencia. Dichas capacidades no existían antes del proyecto regional, razón por la cual se considera que hay una alta perspectiva de sostenibilidad hacia el futuro.

Uno de los principales logros del proyecto regional ha sido incorporar el enfoque de prevención e incluirlo en la agenda de los países y de la región, y aún más se ha logrado concretizar en proyectos regionales formulados sujetos de financiación. Independientemente de que se consigan los recursos para la implementación de los proyectos, los países y el SICA ya cuentan con una base de discusión y marco de intervención en los temas de seguridad regional, lo cual asegura que el concepto de prevención traducido en proyectos tangibles sea sostenible.

Adicionalmente, el proyecto regional se ha encargado de desarrollar una serie de productos tales como manuales, indicadores, documentos y estudios que queda como un acervo de conocimiento y práctica para las contrapartes involucradas.

La evaluación destaca que gracias a la contribución del proyecto regional (entre otras iniciativas) y al impulso que se le ha dado al tema de prevención al interior del SICA, se logró crear la subcomisión de prevención. Asimismo, gracias a la ESCA la Comisión de Seguridad deja de ser financiada por recursos de cooperación internacional y pasa a ser una subsecretaría de seguridad financiada con recursos propios de los países al estar enmarcada en el organigrama de la institución. Este hecho constituye un elemento de apropiación y sostenibilidad que indica el nivel de legitimidad del esfuerzo, la importancia asignada por parte de los países y la proyección de continuidad en el futuro.

A nivel nacional y local, el proyecto regional también ha contribuido a la formulación de políticas públicas, la implementación de temas de prevención en las agendas nacionales, y se destaca los logros en cuanto al empoderamiento de autoridades locales y de la sociedad civil. En América Central el rol de las autoridades locales era mínimo frente al tema de inseguridad, debido a que se consideraba como una responsabilidad de los niveles nacionales, sin embargo las experiencias en

marcha apoyadas por el proyecto regional han demostrado ese cambio de paradigma en donde las autoridades locales adquieren un mayor protagonismo y responsabilidad, de la mano de las comunidades que se han organizado el Comité de seguridad, mecanismos de prevención ciudadana, etcétera. El apoyo a los niveles locales permite mayores niveles de sostenibilidad debido a que la sociedad civil pervive los ciclos electorales y las autoridades locales tienen una mayor incidencia en los problemas de sus comunidades.

A nivel local cabe destacar también que ha habido contrapartidas en especie a los recursos del proyecto. Por la legitimidad y la apropiación, las alcaldías de Santa Tecla y Sonsonate en El Salvador han puesto recursos propios en transporte, logística, etc. En Sonsonate la alcaldía va a replicar la experiencia en 22 comunidades en riesgo adicionales. En Nicaragua el cuerpo de Policía también ha aportado recursos humanos y en especie, propios para el desarrollo de actividades y su replicación en 4 municipios fronterizos más.

A nivel nacional en El Salvador, el Ministerio de Justicia ha identificado 11 municipios en la iniciativa del “pacto social” con los cuales se quiere replicar el modelo de prevención de la violencia juvenil, con recursos del mismo Ministerio. El BID ha asignado U\$ 4 millones para un préstamo en el tema de reinserción que se basa en el mismo modelo y asimismo, por su parte el Banco Mundial también ha establecido un *Grant* regional por U\$5 millones para implementar la metodología de gestión local de la seguridad apoyada por el proyecto, en los países del triángulo norte.

De esta manera, la evaluación concluye que si bien el proyecto regional no elaboró una estrategia de salida, existen diferentes elementos en los niveles políticos, sociales y económicos que permiten la sostenibilidad en el tiempo de los resultados alcanzados.

CONCLUSIONES

- La evaluación ha encontrado que el proyecto fue y sigue siendo relevante en la medida en que apunta a una necesidad de la región y una prioridad del SICA, el PNUD y AECID. Si bien el fenómeno de la inseguridad es adaptativo y cambiante, los pilares del programa sobre fortalecimiento de la entidad regional SICA, la prevención de la violencia, el trabajo con jóvenes, la coordinación de la cooperación internacional, la gestión del conocimiento y el seguimiento a la ESCA; son estrategias vigentes que apuntan a lograr efectos en la adopción del enfoque de prevención, la transferencia de capacidades a nivel regional, nacional y local, la unificación de criterios, contenidos y herramientas para la toma de decisiones.
- El enfoque de prevención de la violencia es relevante para la situación en Centroamérica, no sólo como un enfoque de derechos humanos sino como un factor de eficiencia en la acción policial y la reducción del delito. Las experiencias de El Salvador y Nicaragua demuestran que el trabajo con grupos vulnerables permite la desvinculación de esquemas delictivos, la construcción de tejido social, la confianza en las instituciones y el acceso a información de las comunidades.
- Según los documentos analizados y las fuentes consultadas, el proyecto regional ha aportado de manera positiva al entendimiento y visión común de lo que es seguridad para la región. Esto lo hizo a partir de espacios de diálogo, generación de capacidades, integración estratégica, proyectos regionales específicos y alineación de la cooperación.
 - El proyecto regional tuvo resultados a nivel regional destacables en cuanto a la transferencia de capacidades en el SICA, la incorporación de un enfoque de planeación y gestión basada en resultados en el SICA, el posicionamiento del tema de prevención en la agenda regional, el posicionamiento del SICA como actor clave y la alineación de la cooperación entorno a un horizonte común.
- A nivel nacional el proyecto dio apoyo a modelos exitosos de prevención como el de prevención de la violencia juvenil en El Salvador y en Nicaragua. Desafortunadamente este apoyo por parte del proyecto no retroalimentó otros países involucrados en el nivel regional.

- El proyecto regional abordó el enfoque de género con resultados mixtos; no se logró elaborar un diagnóstico diferenciado de hombres y mujeres, ni un análisis de brechas de género frente al fenómeno de la violencia, pero el Centro Regional si aportó asesoría técnica a través del cluster de género, se definió un componente de género y se formuló un proyecto de la ESCA sobre género que está en marcha. Asimismo el marco de indicadores de impacto y efecto de la ESCA desagrega la información por sexo e incluye indicadores clave sobre la violencia basada en género, lo cual es un insumo clave para la región en términos de enfoque de género.
- Si bien la evaluación encontró que el proyecto regional tiene elementos de sostenibilidad como el apoyo a procesos en marcha en el nivel nacional, o la transferencia de capacidades, instrumentos y conocimientos al nivel regional (proyectos formulados, etc.), hizo falta la elaboración de una clara estrategia de salida desde el diseño del proyecto que permita identificar los resultados alcanzados y la forma en que éstos continuarán en el tiempo bajo la tutela de otros actores, recursos y procesos.

RECOMENDACIONES

- Para la consolidación de los resultados y efectos del PR, es muy importante que por parte del SICA y/o el PNUD se haga un seguimiento y se dé sostenibilidad al diálogo regional y su acompañamiento.
- El proyecto regional debe registrar de manera más eficiente los aprendizajes obtenidos y difundirlos como un legado para el trabajo de los países y el SICA sobre prevención de la violencia
 - Teniendo en cuenta que el proyecto apoyó modelos distintos de intervención a nivel nacional, con el apoyo de las oficinas de país y la unidad de gestión de conocimiento del centro regional, se pueden elaborar breves documentos a manera de guías metodológicas sintéticas sobre cómo implementar dichos enfoques.
- Cuando se desarrollen proyectos con enfoque regional, nacional y o local, se debe establecer de manera clara la articulación entre dichos niveles y los canales por medio de los cuales el nivel regional genera valor agregado en los demás, así como la manera en que la implementación nacional y local retroalimenta con aprendizajes, proyectos demostrativos o pilotos, el acervo de conocimiento y la toma de decisiones a nivel regional.¹⁹
- Los documentos de proyecto deben incluir matrices de riesgos bien elaboradas que incluyan todos aquellos factores externos sobre los que no se tiene control, pero que pueden afectar negativamente el desarrollo de las actividades y el logro de los resultados. Por ejemplo se debe considerar factores como la falta de voluntad política, la capacidad técnica de los países, la complejidad de la integración centroamericana y establecer medidas de mitigación del riesgo para el logro de los resultados previstos.
- Toda intervención del PNUD debe desarrollar al inicio una clara teoría de cambio que permita visualizar el problema identificado y el cambio que se quiere generar con la cadena

¹⁹ Se pueden recoger testimonios en audio o vídeo que permitan difundir las buenas experiencias de trabajo de reinserción con jóvenes en riesgo, de trabajo armónico entre policía y jóvenes, etcétera.

de resultados, asimismo deben establecerse y medirse indicadores de desempeño y resultado que permitan ver los avances y los obstáculos^{20, 21}.

- El proceso de reporte en los proyectos debe formalizarse, estandarizando parámetros de calidad y formatos que permitan acceder a informes de calidad en donde se refleje no solamente las actividades desarrolladas sino los resultados obtenidos. Esta consideración debe tenerse en cuenta aún más donde existan proyectos con incidencia en el nivel regional, nacional y local, en donde hay más actores involucrados.
- Es importante que los proyectos gestionados con la participación del centro regional PNUD, cuenten con los recursos suficientes para un adecuado monitoreo y evaluación, y el apoyo por parte de la unidad de evaluación del centro, que permita un control de calidad en este sentido.
- El proyecto regional debe establecer en un breve documento su estrategia de salida y presentarlo ante actores claves en un evento de cierre, junto con el informe final (que incluye los indicadores) y las lecciones aprendidas de las dos fases.

²⁰ Debe identificarse claramente que los productos de los proyectos no son un fin sino un medio para alcanzar un efecto que debe medirse (por ejemplo la batería de indicadores ESCA no sólo debe estar a disposición de los países sino que debe aplicarse, una feria de conocimiento no es un acto aislado sino que es un proceso al cual debe hacerse seguimiento).

²¹ Existen indicadores que solo requieren trabajo de escritorio para su cálculo como: “Existencia de leyes y protocolo de atención que explicitan procedimientos para atender y prevenir la violencia de género , número de funcionarios clave capacitados en violencia de género, número de observatorios/sistemas de información que participan, Número de países que discuten y adoptan un modelo de prevención integral de la violencia que afecta a NAJ , número de experiencias mapeadas y que nutren al modelo regional, número de personas/actores que participan en la validación del modelo en cada país, número de municipios donde se levanta la línea base y se formulan los planes de prevención de violencia que afecta a NAJ, recursos gubernamentales y de cooperación movilizados para la ejecución de los planes en los municipios”.

LECCIONES APRENDIDAS

A nivel regional

- Uno de los factores de éxito es adecuar los proyectos a los marcos institucionales regionales y nacionales, integrarse a los equipos, no imponer fórmulas preestablecidas y adecuarse a las necesidades y a las demandas.
- El proceso de construcción de confianza con los países y miembros del grupo técnico se basa en (i) dar apoyo en las necesidades y demandas de los países, (ii) tener en cuenta ciclos políticos (elecciones en los países) para la continuidad del equipo, (iii) generar espacios informales, (iv) la trayectoria de la coordinadora con las contrapartes, (v) tener un puesto en el SICA para mayor comunicación.
- El rol del donante debe ser activo para la rendición de cuentas del proyecto pero también para la retroalimentación a los avances, mediación institucional, articulación de esfuerzos.
- Uno de los mayores valores agregados que puede ofrecer una intervención regional es el acceso a información y conocimiento de los distintos países y modelos; la esencia de un proyecto regional es en gran parte el registro y transferencia de buenas prácticas locales, en complemento a las capacidades nacionales existentes.
- Asimismo el valor agregado de un proyecto con la participación del centro regional PNUD es la elaboración de herramientas e instrumentos, la complementación de capacidades nacionales, la oportunidad en el apoyo técnico, la incidencia política y la calidad de la asistencia por el acceso a consultores con gran experiencia.

A nivel nacional y local

- Toda metodología de trabajo con jóvenes en situación de riesgo debe ser flexible y prever ajustes en el camino que permitan adecuarse a las circunstancias, las fórmulas rígidas no son aplicables en todos los casos y las intervenciones regionales deben ser respetuosas de los procesos nacionales y locales (como fue el caso del PR).
- Como elemento común se encontró que de haber un trabajo interinstitucional con buenos niveles de comunicación entre todos los actores para reducir la dispersión de esfuerzos e incrementar el impacto.

- Todos los esfuerzos que se lleven a cabo en el terreno deben ser apoyados por un posicionamiento en el discurso político de las autoridades nacionales y locales.
- El trabajo con jóvenes debe dejar de lado prejuicios o incentivos perversos como la clasificación entre “pandilleros y no pandilleros”.
- La intervención con los jóvenes debe ser integral y debe involucrar a las familias; dependiendo del caso es importante identificar a la persona indicada (en algunos casos el allegado es la madre pero en otros puede ser la abuela o algún amigo que no pertenece a la familia).
- Todo proceso con jóvenes que han cometido delitos debe generar procesos de reeducación, desarrollo de habilidades y reparación con trabajo comunitario y actos simbólicos.
- La experiencia de la tregua en El Salvador y específicamente la experiencia de Sonsonate ha dejado aprendizajes muy valiosos con respecto a los procesos de reinserción grupal: es muy importante que el protagonismo se le dé a los miembros de las pandillas y a no los líderes y que la vinculación a este tipo de proceso sea individual y voluntaria para que sea sostenible.
 - Cuando hay pandillas la vinculación debe ser voluntaria del(a) joven pero con aval del líder (ambas condiciones)
- Los proyectos de generación de ingresos (emprendimiento o empleo) que focalicen jóvenes en riesgo deben garantizar de antemano la demanda por parte de actores públicos o privados de sus productos o servicios, y no someterse a las reglas de mercado para evitar la frustración que es un riesgo muy alto en procesos de reinserción juvenil. El trabajo de reinserción de jóvenes en riesgo requiere medidas extraordinarias.
- El rol de la policía en todo proceso de trabajo con jóvenes en riesgo es vital y por ello es importante que se vinculen a sus directivas y mandos medios para no entorpecer los procesos, para aportar soluciones y sinergias, y por el incremento en la eficiencia de la acción policial.

Anexos del informe

Términos de Referencia de la evaluación.

Contexto y Antecedentes

Contexto

En contexto previo a la formulación y lanzamiento del proyecto regional SICA-PNUD-AECID de Seguridad en Centroamérica, es decir en 2008, se podía observar una situación compleja tanto en los fenómenos mismos de la inseguridad y la violencia, como a nivel institucional.

Desde el punto de vista situacional, en ese momento, la tasa promedio de homicidios de los siete países de la subregión más que triplicaba la tasa mundial y superaba en siete puntos la de América Latina. Las tasas de El Salvador, Guatemala, Honduras y Belice eran mayores que el promedio de América Latina.

Aunque Panamá, Costa Rica y Nicaragua no llegan a la media latinoamericana, registraban una tasa mayor que el promedio mundial, el de Europa y de los países del Cono Sur de América Latina (IDH 2009-2010). En el período antecedente, la violencia por homicidios cobró la vida de cerca de 79,000 personas en Centroamérica entre 2003-2008 y el delito de secuestro aumentó en la subregión entre 2005 y 2007. A ello se sumaba el narcotráfico, los robos y hurto de vehículos, las extorsiones, las maras o pandillas, el crimen organizado, la trata de personas y las diferentes formas de violencia basada en género.

En ese mismo período, tres informes cruciales aportaron a un mejor entendimiento del fenómeno en la región y contribuyeron a posicionar aún más la temática en la agenda latinoamericana, particularmente la de Centroamérica: el “Informe de Desarrollo Humano para América Central 2009-2010: Abrir espacios a la seguridad y al desarrollo humano”, el Informe “Estado de la Región 2008” del PNUD y el “Informe sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos”, realizado por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y UNICEF (2010). Dichos informes identificaron sobre todo las siguientes problemáticas:

- *Respuestas deficientes al fenómeno de la violencia*, concentradas muchas de ellas en aspectos represivos que limitaban las garantías y las libertades de los ciudadanos y que no habían tenido resultados esperados en cuanto a la prevención. El problema se asocia a las debilidades del Estado de Derecho y la insuficiente capacidad institucional de los organismos responsables.
- *Alta vulnerabilidad a la violencia de los grupos sociales débilmente protegidos*, especialmente mujeres, niños, jóvenes y grupos étnicos.
- *Alto impacto económico negativo* de la violencia en el desarrollo productivo de la región así como en la capacidad de inversión interna y externa.

- *Debilidad de la institucionalidad e intervención regional* para un problema que trasciende las fronteras de cada país centroamericano.
- *Mecanismos incipientes para la recolección de información* sobre el fenómeno de la delincuencia y la violencia y débiles mecanismos de participación ciudadana, fiscalización y contraloría social.
- *Incipiente gestión municipal/local* de los problemas de la criminalidad en el contexto regional.

En ese contexto, la inseguridad cobró una importancia prioritaria en la agenda pública, tanto a nivel nacional como a nivel sub-regional en la agenda del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), exigiendo un abordaje urgente de la situación por parte de los gobiernos y de la institucionalidad regional.

Diversas iniciativas se (re)activaron, gozando además de apoyo de la cooperación internacional, desde la Cumbre sobre Seguridad del 3 octubre de 2006 y posteriormente la *Reunión Extraordinaria de Presidentes del SICA*, celebrada en julio de 2010, en donde se relanzó el proceso de integración regional y estableció como uno de sus pilares “la seguridad”.

La reactivación de la agenda Centroamericana en seguridad fue alimentada por dos procesos complementarios, apoyado por el proyecto SICA-PNUD-AECID. Por un lado, la *Feria de Conocimiento – Compromiso Centroamérica 2010*, que sirvió para generar una articulación sustantiva de la agenda centroamericana y los desafíos nacionales, y reunió a más de 700 especialistas, autoridades, parlamentarios, periodistas y miembros de la sociedad civil para revisar los desafíos y generar una nueva agenda, el “Compromiso Centroamérica” (con temas novedosos como la fusión de la agenda de seguridad en la calle y en el hogar).

Por otro lado, se inició el proceso de actualización de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica y México aprobada en el 2007. Esto incluyó la organización de una Conferencia Internacional de Apoyo, que reunió a 9 jefes de estado (Centroamérica, México y Colombia), cancilleres de EU y España, el PNUD, BID, OEA, entre otros; y la formulación de 22 proyectos regionales de la ESCA (9 de los cuales fueron priorizados).

En este marco, se fue remarcando la clara necesidad de tener un fuerte liderazgo regional desde el SICA para articular todos esos esfuerzos y poder abordar de manera coherente el fenómeno de la inseguridad en la región. Esto suponía un reto para la institucionalidad regional, no solo de capacidad de liderazgo, pero también de coordinación y de capacidad técnica.

Descripción del objeto bajo evaluación

Es en todo este contexto que el proyecto regional nace y va evolucionando, enmarcado en el Plan de Apoyo a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica y México (2007) impulsado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Secretaría General del SICA (SG-SICA), iniciado en agosto de 2009.

Su objetivo principal en sus inicios fue reforzar la estrategia de 2007, ya que únicamente contaba con un componente de combate al delito y otro de fortalecimiento institucional. Por ello, el Plan de

Apoyo SICA PNUD AECID incorporó acciones para promover la prevención de la violencia que afecta a la niñez, adolescencia y juventud, gestión de la seguridad desde los gobiernos locales, prevención de la violencia armada y prevención de la violencia contra las mujeres.

Luego de un primer período entre 2009 y 2011 cuando ya se había realizado la Conferencia Internacional de Apoyo a la referida estrategia, como también la formulación de los 22 proyectos para su puesta en marcha y las diversas reuniones entre los donantes denominados como el Grupo de Amigos y la Comisión de Seguridad de Centroamérica, el Comité de Dirección del Proyecto decide girar sus actividades hacia la puesta en marcha de los 6 proyectos del Componente de Prevención de la Violencia de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA) aprobada en abril de 2011.

Los resultados que el proyecto se propuso alcanzar, como contribución a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica y México, a través del Plan de Apoyo, son los siguientes, agrupados bajo seis áreas:²²

1. Prevención social de la violencia:²³ i) Acuerdos alcanzados en el espacio de la Comisión Regional de Prevención de la Violencia que afecta a la Juventud, para establecer bases comunes de políticas de prevención social de la violencia en Centroamérica y apoyó a los países para la ampliación de su mandato hacia otros fenómenos de la violencia, por lo que en el 10 de mayo de 2011 se convirtió en la Comisión Regional de Prevención Social de la Violencia; ii) iniciativas nacionales de prevención de la violencia apoyadas a partir de la puesta en marcha de los proyectos del componente de prevención de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica; iii) Apoyo y seguimiento a la Conferencia Internacional de Apoyo a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica celebrada en junio de 2011; iv) Apoyo en la formulación de los 6 proyectos del Componente de Prevención de la ESCA y a la negociación para su puesta en marcha.
2. Gestión de conocimiento y cooperación horizontal: i) Seguimiento a los compromisos adquiridos en la Feria de Conocimiento: Compromiso Centroamérica; ii) Desarrollo de la Plataforma Virtual: Compromiso Centroamérica y fomento de la cooperación horizontal mediante la puesta en marcha de los proyectos del componente de prevención de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica; iii) Observatorios nacionales y locales fortalecidos a través del intercambio de experiencias y metodologías.
3. Prevención Social de la Violencia que afecta a la Niñez, Adolescencia y Juventud (NNAJ): En este marco se impulsarán las iniciativas en el marco de la Comisión Regional de Prevención

²² El detalle de los resultados, las metas y las actividades se encuentra en el Anexo I. Marco de Resultados y Recursos

²³ Prevención social de la violencia se entiende aquí como el paraguas más amplio, bajo el cual existen sub-temáticas como la violencia que afecta a NNAJ, mujeres, etc.

Social de la Violencia que afecta a la Juventud, que incluye la puesta en marcha del proyecto formulado por los países centroamericanos, buscando principalmente la creación de un modelo de prevención de la violencia en cada país, tomando en cuenta las buenas prácticas existentes que permita la realización de rutas de aprendizaje y dar seguimiento de los insumos que surjan o se elaboren con la Comisión Regional de Prevención Social de la Violencia.

4. Gestión desde los gobiernos locales para la prevención social de la violencia: Se buscó promover espacios de intercambio de información para la creación de una Red Virtual de Gobiernos Locales como un espacio de intercambio de herramientas, experiencias e ideas para la gestión local de la seguridad. La red facilitaría el acceso de los gobiernos locales y de otros actores interesados en conocimiento especializado en el tema, con el fin de realizar diagnósticos, desarrollar planes y monitorear resultados basados en el aprendizaje de municipios y ciudades de la región. Se apoyó a través de la ejecución nacional de la ESCA en la puesta en marcha del Proyecto de Prevención de la Violencia desde los gobiernos locales mediante la dotación de herramientas metodológicas para la región sobre la base de experiencias exitosas existentes en la región, para lo cual se tomó en cuenta las iniciativas que impulsa el PNUD en Centroamérica.

5. Prevención de la violencia contra las mujeres: Como parte de los logros de la revisión de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica y de la incidencia del Plan de Apoyo de España-SICA AECID se ha incluido la prevención de la violencia de género y se ha elaborado un proyecto de Prevención de la Violencia contra las Mujeres, como punto de partida para incluir este tema en la agenda regional. Se impulsarían iniciativas para prevenir la violencia contra las mujeres mediante la contribución de la armonización de la normativa y protocolos integrales e integrados y el fortalecimiento de la capacidad institucional de las diferentes carteras de Estado relacionadas.

6. Prevención de la violencia armada: En un primer momento se buscó el fortalecimiento del Programa para el Control de Armas Pequeñas y Ligeras (CASAC) para impulsar iniciativas relacionadas con la prevención de la violencia armada.

En estas áreas, el proyecto buscó fortalecer las alianzas y asociaciones con organismos de gobierno de Centroamérica, como de países y organismos de cooperación internacional, como con la sociedad civil e instancias del Sistema de la Integración Centroamericana tales como el Comité Consultivo, la Secretaría Técnica del Consejo de Ministras de la Mujer, la Secretaría Técnica de Turismo y la Secretaría de Integración Social.

Por otro lado, el proyecto se ha venido adaptando al contexto y a las nuevas necesidades del proceso. Esto ha significado adiciones o supresiones importantes de temáticas del marco de resultados. Algunas de las más notables fueron la eliminación de los resultados durante el último año del proyecto, vinculados a la prevención de la violencia contra las mujeres y la prevención de la violencia armada, para evitar duplicaciones. Aun así es fundamental valorar la pertinencia y eficacia de los esfuerzos que fueron realizados bajo estos resultados.

En el primer caso, se debió a la formulación y financiamiento completo del proyecto BA1 de la ESCA sobre violencia contra las mujeres, bajo el cual todos los esfuerzos serán canalizados. En el segundo a la existencia y continuación del proyecto CASAC. Un tercer caso se refiere a un área fue agregada y/o cobró importancia estratégica, vinculada con el monitoreo y evaluación de la ESCA, que sale a solicitud de los países del SICA y los cooperantes y que ha permitido al PNUD contribuir a todos los componentes de la ESCA, más allá de solo el componente de prevención, además de empujar el enfoque de la gestión basada en resultados en los esfuerzos en el marco de la ESCA.

El proyecto en sus dos fases ha tenido un fuerte énfasis sobre todo en el nivel regional, con una Unidad Ejecutora Regional localizada en El Salvador, la cual se coordina con la Dirección de Seguridad Democrática (DSD) de la Secretaría General del SICA y con un trabajo intenso de coordinación y articulación con los mecanismos del SICA vinculados con prevención.

Más recientemente en el 2013 se agregó un componente de ejecución nacional de la ESCA, por decisión del Comité de Dirección del Proyecto SICA PNUD AECID, centrado en 2 de los proyectos priorizados de los 22: el de prevención de la violencia que afecta a la niñez, adolescencia y juventud y el de prevención desde los gobiernos locales. Se ejecuta directamente por las Oficinas de País del PNUD en 5 países (Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá) con contrapartes nacionales como los ministerios de seguridad pública, interior/gobernación, justicia y policía, a través de una Carta de Entendimiento (LoA) entre las Oficinas Nacionales del PNUD en Centroamérica y el Centro Regional de Servicios para América Latina y el Caribe, previa consulta con la AECID, el Fondo España-SICA y la SG SICA.

La ejecución nacional de la ESCA por parte del PNUD, buscó tomar la experiencia de sus oficinas en el trabajo de prevención de la violencia, y constituirse en un modelo piloto de implementación de los proyectos regionales de la ESCA, lo cual se realizó en 6 países (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá) de forma simultánea y con actividades específica en busca de cumplir con los resultados acordados por la Comisión de Seguridad de Centroamérica. Lo anterior, permitirá extraer lecciones y experiencias aprendidas, tanto para el PNUD, como para el SICA y sus socios de la cooperación para prevenir la violencia.

Luego de cinco años, y en vistas del cierre definitivo del proyecto a finales de 2013, se hace necesario conducir una evaluación final independiente sobre los logros, dificultades y lecciones aprendidas durante su ejecución. Dado el cierre del proyecto, la continuidad de la ESCA y sus 22 proyectos regionales con acciones nacionales, el énfasis marcado de la presente evaluación residirá en el aprendizaje que el proyecto SICA-PNUD-AECID pueda brindar a sus socios, contrapartes y como aprendizaje interno para la organización.

Por otro lado, el Centro Regional continuará apoyando al SICA desde diversos frentes y temáticas, y a mejorar/explorar futuro trabajo con otras estructuras regionales como el SICA (e.g. CARICOM, Comunidad Andina, etc.), lo que hace de suma utilidad las lecciones que pueda brindar el presente proyecto relativas a las formas de articulación y coordinación con dichas estructuras, los modelos de gestión e implementación, la incidencia y contribución a los procesos de política pública regional y de integración regional, las formas de intervención en seguridad más efectivos, así como el aprovechamiento de las ventajas comparativas y posicionamiento estratégico del Centro Regional del PNUD en abordar la temática desde una óptica regional.

Finalmente, en el marco del cierre del proyecto, se inicia también una auto-valoración del proyecto sobre sus logros y lecciones a través de un informe de revisión final, por lo que se recomienda que ambos procesos de revisión y evaluación se retroalimenten mutuamente.

1. Propósito

El propósito de la presente evaluación final —en concordancia con lo establecido por el documento de proyecto y el acuerdo de las partes de cubrir ambas fases del proyecto entre 2009 hasta 2013—, es valorar la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados alcanzados a través del proyecto de Seguridad en Centroamérica SICA PNUD AECID, con el doble propósito de *rendir cuentas* y *generar aprendizajes* sobre la contribución y el valor agregado de un proyecto regional dentro del proceso de integración regional de Centroamérica.

Los hallazgos, lecciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación final se presentarán al Comité de Dirección del proyecto, integrado por la SG-SICA, el PNUD, el Fondo España-SICA y la AECID, así como a los beneficiarios del proyecto a nivel regional y nacional.

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

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

2. Objetivos

- a. Evaluar la pertinencia/relevancia del proyecto en sus diferentes fases, incluyendo la capacidad de adaptación a los cambios de prioridades y procesos en Centroamérica.
- b. Evaluar con base en evidencia la eficacia del proyecto en su contribución hacia los efectos y el alcance de sus productos, tanto a nivel regional como en los países, en el marco de las prioridades y el proceso de la Estrategia de Seguridad de Centroamérica.
- c. Valorar la focalización de los beneficios generados por el proyecto, con énfasis especial en:
i) las estructuras regionales vinculadas a prevención, y ii) los grupos priorizados como mujeres, jóvenes y comunidades locales.
- d. Evaluar la eficiencia del modelo de implementación del proyecto regional, incluyendo los factores facilitadores, obstáculos, soluciones innovadoras, así como la construcción de alianzas y la inclusión y empoderamiento de los beneficiarios.
- e. Valorar las condiciones que el proyecto generó para fomentar la sostenibilidad de los resultados alcanzados en el ámbito regional y nacional, así como recomendar medidas adicionales para reforzar dicha sostenibilidad en su estrategia de salida.
- f. Generar aprendizaje sobre el rol estratégico y el valor agregado del PNUD, desde el Centro Regional, en el proceso de integración centroamericana y en la interacción con estructuras intergubernamentales (de cara a actuales y futuros vínculos con el SICA y otros bloques regionales como CARICOM, Mercosur, Comunidad Andina, etc.), así como la efectividad de un abordaje regional de la seguridad.
- g. Ofrecer recomendaciones concretas para la toma de decisiones que permitan mejorar los modelos de gestión y de implementación de los proyectos regionales en los que participa el PNUD, como de otros socios, tanto en el marco de la ESCA como en el marco de otras temáticas y proceso regionales.

3. Alcance y criterios de la evaluación

a. **Alcance:**

La evaluación cubrirá ambas fases del proyecto, 2009-2011 y 2012-2013 y la totalidad de los fondos ejecutados en ese período.

El enfoque de la evaluación, según la política de evaluación del PNUD, será centrada en la contribución del proyecto a nivel de efecto, buscando visualizar la teoría de cambio a través de la cual los productos generados contribuyeron con dichos efectos, tomando en cuenta la intervención regional, nacional y local realizada.

En relación con las intervenciones nacionales, de los seis países, se realizó un muestreo que determina la realización de la visita de campo en tres países: El Salvador, por representar la implementación más acelerada, Panamá donde fue más lenta, y Nicaragua donde se han visto resultados particularmente interesantes y concretos.

- ### b. **Criterios:**
- La presente evaluación tendrá cuatro criterios, los cuales serán la referencia con la cual se evaluarán los resultados, que son los siguientes:

- **Pertinencia:** es el grado en que los efectos y productos esperados del proyecto están alineados con las políticas y prioridades regionales de Centroamérica y las agendas nacionales en seguridad; el mandato y enfoque integral del PNUD en seguridad ciudadana en el marco del desarrollo humano; los instrumentos internacionales y los estándares y principios de derechos humanos e igualdad de género (e.g. CEDAW; CDN; Convención de NU sobre Delincuencia Organizada Transnacional; El Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la Trata de Personas; las Reglas mínimas de las NU para la administración de la justicia de menores; las Directrices de las NU para la prevención de la delincuencia juvenil, entre otras).
- **Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (efectos y productos) y el grado en el que se ha avanzado para contribuir/alcanzar esos efectos y productos, así como esos resultados beneficiaron de manera diferenciada a los segmentos más vulnerables a la violencia y la inseguridad.
- **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia, el tiempo, las estrategias de alianza, el conocimiento y experticia regional, y las redes de experto) han sido convertidos en resultados de forma económica.
- **Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas, sobre todo en los beneficiarios principales y los segmentos más vulnerables ante la inseguridad, podrán mantenerse una vez que termine el proyecto, lo que implica valorar en qué medida se han creado condiciones institucionales, económico-financieras, políticas, sociales y de capacidades para sostener los resultados.

4. Preguntas de la evaluación

(Estas son las preguntas básicas, que deberán ser aumentadas/ampliadas por el consultor)

i. RELEVANCIA

- i.1. ¿En qué medida el proyecto regional fue relevante y sigue siendo relevante, de acuerdo a las prioridades y necesidades del SICA y los Estados miembros?
- i.2. ¿En qué medida hubo una transición adecuada al realizarse cambios en el marco de resultados, asociados a la prevención de la violencia que afecta a mujeres y violencia armada?
- i.3. ¿Tal como está diseñado el programa, la lógica de intervención es adecuada, tanto de la regional a lo nacional, como de lo nacional a lo regional?
- i.4. ¿El objetivo general, los objetivos específicos y resultados son claros y lógicos y se dirigen hacia necesidades claramente identificadas?
- i.5. ¿Se articula adecuadamente el proyecto regional con las prioridades y la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA) y sus proyectos priorizados?
- i.6. ¿En qué medida el proyecto, en su diseño, visibilizó y aprovechó el valor agregado de la 'regionalidad' del proyecto y de los recursos (humanos, de conocimiento, red expertos, etc.) del Centro Regional, para abordar mejor la problemática?
- i.7. ¿Incorporó en el diseño del proyecto el aprovechamiento de la posición estratégica del Centro para articularse con una estructura regional intergubernamental?

- i.8. ¿Los resultados esperados son relevantes para atender las principales formas de inseguridad y violencia en Centroamérica?
- i.9. ¿El proyecto está alineado con los mandatos y prioridades del PNUD y AECID para la (sub-)región?
- i.10. ¿En qué medida los resultados del proyecto son relevantes para los resultados del programa regional del RSC-LAC?
- i.11. Los efectos, productos y actividades se planificaron de manera apropiada para alcanzar el Objetivo General (calidad del marco de resultados)? ¿Las revisiones sustantivas y demás cambios al marco de resultados se han basado en cambios en el contexto y evidencia fundamentada?
- i.12. El diseño actual está suficientemente apoyado por las contrapartes?
- i.13. El diseño actual toma en cuenta los aspectos transversales, especialmente el enfoque de género y de derechos humanos?
- i.14. ¿En qué grado el diseño del proyecto fue relevante y/o priorizó segmentos vulnerables de la población ante la inseguridad, como jóvenes y mujeres, con productos y efectos adecuados para beneficiar concretamente a estos grupos?

ii. EFICACIA

- ii.1. ¿En qué medida se ha contribuido/alcanzado los resultados (efectos y productos) esperados del proyecto regional? ¿Se puede identificar resultados no esperados?
- ii.2. ¿Cuáles considera fueron los logros más estratégicos en el nivel regional, nacional y local?
- ii.3. En qué medida los productos han contribuido efectivamente al logro de los efectos?
- ii.4. ¿Cuáles son los factores externos que han afectado de manera positiva o negativa el desarrollo y los resultados del proyecto?
- ii.5. ¿Quiénes fueron los beneficiarios de los resultados alcanzados? Benefició por igual a hombres y mujeres? A jóvenes y otros grupos vulnerables ante la inseguridad?
- ii.6. Hasta qué punto los efectos y productos desarrollados beneficiaron a los actores institucionales (regionales y nacionales) como esperado?
- ii.7. ¿Qué contribuciones ha hecho el proyecto en sus cinco años de ejecución, a nivel del SICA, de los gobiernos, de la población, en el proceso de integración en materia de seguridad?
- ii.8. ¿Cómo han contribuido las contrapartes y otros actores en el logro de los resultados?
- ii.9. Hay intervenciones del proyecto que pueden ser identificados como buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden replicarse, por su mayor capacidad de contribuir a los resultados deseados?
- ii.10. ¿Qué efectividad ha tenido el proyecto para ser generador de conocimiento, gracias a su visión regional, tanto para sistematizar como para fomentar el intercambio de ese conocimiento?
- ii.11. ¿Cómo incidió, positiva o negativamente, el rol y posición del Centro Regional en el logro de los resultados?

iii. EFICIENCIA

- iii.1. ¿Los recursos financieros y humanos destinados a la implementación de proyecto fueron adecuados a la luz de los resultados alcanzados? ¿Cuáles fueron las principales dificultades y cuellos de botella?

- iii.2. ¿El modelo de gestión e implementación, desde una unidad ejecutora regional en el SICA, fue la más adecuada y eficiente?
- Para implementar las actividades en tiempo y forma
 - Para ejecutar los fondos de manera eficiente y sin retrasos para los proveedores
 - Para mantener el adecuado flujo de comunicación entre el Centro y el proyecto?
 - Para mantener el adecuado flujo de comunicación entre el proyecto y las contrapartes, tanto regionales como nacionales? ¿Y con el donante?
 - Para resolver problemas o superar cuellos de botella
- iii.3. ¿El modelo de gestión e implementación de la ejecución nacional de la ESCA fue el más adecuado, desde un proyecto regional? Qué se puede aprender de la experiencia?
- iii.4. ¿El proyecto aprovechó, de manera a maximizar su capacidad de implementación, los recursos a su disposición desde el Centro?:
- Representación/Incidencia política
 - Asesores, Especialistas y demás áreas del Centro
 - Red de expertos
 - Sistematizaciones, diplomados y otros productos de conocimiento disponibles
 - Apoyo administrativo
- iii.5. ¿La estrategia de alianzas aunó a la eficiencia del proyecto regional, permitiendo hacer mayor incidencia, articular esfuerzos y fondos, y crear efectos sinérgicos?
- iii.6. ¿Cómo se valora la participación y qué papel cumple la unidad ejecutora regional en los diferentes espacios de la integración regional y en la coordinación de acciones con ellas?
- iii.7. ¿En qué medida se usó un sistema adecuado de monitoreo orientado a resultados y basado en evidencia, que permitió ir aprendiendo y ajustando la implementación en la marcha?

iv. SOSTENIBILIDAD

- iv.1. ¿Los beneficios brindados por los resultados alcanzados puede ser considerados sostenibles una vez acabe el proyecto?
- iv.2. ¿Hay una clara estrategia de salida?
- iv.3. Se han creado suficiente capacidades a lo interno de la institucionalidad del SICA y con los Estado miembro para darle continuidad a los esfuerzos?
- Apropiación política del SICA, de los Estados miembros y otros socios
 - Apropiación y compromiso a nivel técnico
 - Capacidad técnica en la DSD y grupos apoyados (Comisión de Seguridad, Comisión de Prevención, Grupo de Prevención, etc.)
 - Personal estable
 - Normativa, marcos, políticas, estrategias, entre otros, que marcan la pauta para dar continuidad a los esfuerzos
 - Instrumentos y herramientas de trabajo
 - Recursos financieros identificados
 - Compromiso de apoyo para la continuidad por parte de otros socios cooperantes
- iv.4. ¿Se han creado condiciones de sostenibilidad para la continuidad de las intervenciones nacionales por parte de las contrapartes?

- iv.5. ¿Se han creado capacidades adecuadas para mantener los beneficios a los principales segmentos beneficiados (e.g. mujeres, jóvenes, gobiernos y comunidades locales, estructuras regionales)?
- iv.6. ¿En qué medida el modelo de gestión e implementación, tanto regional como nacional, pueden ser considerados como una buena práctica para fomentar sostenibilidad? ¿Cuáles son sus limitaciones y cómo se podría mejorar? ¿Qué recomendaciones se podrían extraer para futuras intervenciones en el marco de la ESCA y la implementación de sus proyectos regionales? ¿Y para el Centro Regional del PNUD de cara a otras estructuras o procesos regionales? ¿Inició el enfoque regional para garantizar una mayor sostenibilidad del proyecto?

5. Metodología

El/la evaluador/a deberá diseñar detalladamente la metodología de la evaluación final del proyecto de Seguridad en Centroamérica. Los métodos deben ser seleccionados por su rigor en producir evidencia empírica para abordar los criterios de evaluación, para responder a las preguntas de la evaluación y cumplir con los objetivos de la misma.

El/la consultor/a o equipo evaluador deberán hacer una propuesta metodológica que deberá cumplir con el [Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación de Resultados del PNUD](#) (2009), [Guía de Evaluaciones de Efecto del PNUD](#) y las [normas y estándares](#) de Naciones Unidas (UNEG), las [guías éticas para evaluaciones del UNEG](#) (así como firmar el [Código de Conducta para Evaluadores de UNEG](#)), para garantizar la calidad del ejercicio evaluativo, de la metodología y de los métodos de recolección de información.

La lógica por detrás de la metodología deberá estar dirigida a evidenciar la teoría de cambio, para demostrar cómo se lograron los resultados esperados, así como los resultados no intencionales, con especial énfasis en el nivel de efecto y destacando los productos más estratégicos del proyecto. Deberá por otro lado reflejar claramente el énfasis en aprendizaje de la presente evaluación, delineando los métodos y los procesos que permitirán generar dicho conocimiento y lecciones aprendidas del proyecto.

El enfoque de la misma deberá ser altamente participativa en todas las fases del proceso, y asegurar sobre todo la apropiación y validación de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones, por parte de las partes interesadas. Asimismo, el proceso debería ser conducente a la construcción colectiva e inclusiva de los aprendizajes y lecciones del proyecto regional.

Si bien el diseño será no-experimental, el/la consultor/a deberá seleccionar una gama de métodos mixtos para corroborar y triangular la información, sobre todo cuando haya brechas de datos o indicadores, así como incorporar en el análisis datos cuantitativos y cualitativos, maximizando así la confiabilidad y validez de los resultados de la evaluación y de las lecciones aprendidas. Deberá como mínimo incluir:

- Una Revisión Documental:
 - Los dos PRODOC del proyecto, fase 2009-2011 y fase 2012-2013
 - Los informes de revisión anual: 2009, 2010, 2011, 2012

- Borrador del informe de revisión anual 2013
- Informes al Comité de Seguimiento y al Comité Directivo del Proyecto
- Informes de Seguimiento de la ejecución nacional de la ESCA de Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras y El Salvador
- La Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA)
- Documentos de proyectos regionales de la ESCA bajo los cuales se ejecutan los componentes nacionales: BB1. Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia que afecta a la Juventud; BE1. Prevención Social de la Violencia desde los Gobiernos Locales
- Propuestas y planes de trabajo de los 6 países para la ejecución nacional de la ESCA
- Informes sobre el contexto nacional y regional de seguridad
- Informes y documentos relativos a los productos clave del proyecto regional:
 - Feria de Conocimiento: Compromiso Centroamérica
 - Conferencia Internacional de Apoyo a la ESCA y proceso de formulación de los proyectos regionales
 - Resoluciones de la Comisión de Prevención Social de la Violencia y Grupo de Prevención, de la Comisión de Seguridad de Centroamérica
 - Ayudas de memoria del Grupo de Amigos de la ESCA
 - Marco Estratégico Regional de Prevención de la Violencia (original y versión actual)
 - Curso de Fortalecimiento Institucional de la DSD-SICA
 - Indicadores, Estrategia M&E y Manual de la ESCA
 - Estrategia Cooperación Sur-Sur de la Policía de Nicaragua
 - Apoyo al Observatorio sobre Violencia de la República Dominicana
 - Otros que sean pertinentes
- Visitas de Campo a los proyectos de ejecución nacional en 3 de los 6 países: El Salvador, Panamá y Nicaragua
- Entrevistas en profundidad con actores y socios clave: miembros de la DSD-SICA; Presidencia Pro-Tempore del SICA, en especial de la ahora subcomisión de prevención de la ESCA; OBSICA; Fondo España PNUD y Fondo España-SICA; representantes del Grupo de Amigos de la ESCA; miembros del Grupo de Prevención; miembros del Comité de Seguimiento del Mecanismo de Coordinación, Evaluación y Seguimiento de la ESCA; representantes de ministerios de justicia, gobernación/interior, policías en los países pertinentes; representantes de algunos beneficiarios; otros donantes (USAID, BM. BID), entre otros.
- Grupos de discusión que se consideren adecuados organizar.
- Al menos un Taller de Evaluación con las diferentes partes interesadas del proyecto regional para validar y refinar los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Por otro lado, la metodología deberá proponer como realizar la evaluación de manera que sea sensible al género y a los derechos humanos, buscando enfatizar aquellos segmentos prioritarios y más vulnerables ante la inseguridad ciudadana en la región Centroamericana, como jóvenes, mujeres, entre otros. Esto requerirá usar, siempre que disponible datos desagregados, sobre todo para el componente de ejecución nacional en los 5 países que recibieron fondos.

La metodología deberá ser el centro del Informe Inicial (*inception report*) que el/la evaluador/a deberá elaborar en las primeras dos semanas del contrato, y deberá validar los cuestionarios y demás métodos de recolección de datos con el área de CPR y EVAL del Centro Regional.

6. Productos/Entregables

La presente consultoría deberá producir los siguientes productos o entregables.

Producto 1: Un Informe Inicial: El informe inicial deberá ser entregado, como máximo 15 días después de la firma del contrato. Deberá contener como mínimo: a) una ampliación de la información entregada en los TdR, reflejando la comprensión del/a evaluador/a sobre el proyecto, la teoría de cambio, su cadena de resultados, el contexto en que se evalúa, así como una clara descripción de lo que se está evaluando y por qué; b) una explicación detallada de cómo las preguntas en los presentes TDRs, que deberán ser ampliadas por el/la evaluador/a, serán respondidas según cada criterio a través de una **propuesta metodológica** clara incluyendo posibles muestras, fuentes de información, medios de recolección de datos y como se prevé abordar las lecciones y el aprendizaje de la evaluación; c) la **Matriz de Evaluación**; d) riesgos y posibles limitantes de la metodología y del ejercicio evaluativo como un todo; e) propuesta de plan de trabajo detallado con las tareas, actividades y entregables, y con una definición de las responsabilidades; f) un índice preliminar del informe de evaluación; g) mapa de actores relevantes; h) cuestionarios de entrevistas.

Ejemplo de Matriz de Evaluación				
Criterios de la Evaluación	Preguntas de la Evaluación	Fuentes de Información	Métodos de colección de datos	Métodos para el Análisis de datos

Producto 2: Borrador del informe de evaluación: Este documento contendrá las mismas secciones que el informe final (ver esquema en el Anexo 7 del Manual de PNUD) y tendrá una extensión máxima de 30 páginas sin incluir anexos. Se espera que la redacción se acompañe con el uso de tablas, gráficos y arte visual para presentar las ideas. También deberá encontrar formas apropiadas de presentar los puntos de vista con el consentimiento de los entrevistados y un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas, que incluya una breve descripción del efecto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y que presente claramente los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

El Centro Regional del PNUD y los miembros del Grupo de Referencia revisarán su contenido y el cumplimiento de los estándares de calidad, dentro de los 10 días hábiles de la finalización del trabajo de campo para solicitar luego los ajustes necesarios que permitan producir una versión final. Estos comentarios deberán enfocarse en posibles errores encontrados en los datos y no en

cuestionar las apreciaciones y hallazgos del evaluador. Si es que hubiera discrepancias entre las impresiones y los hallazgos del evaluador y las partes interesadas, estas diferencias deberán ser explicadas en un anexo específico adjunto al informe final. Este borrador será compartido con las demás contrapartes y partes interesadas para validar los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Producto 3: Informe Final de la Evaluación: El informe deberá contener como máximo 50 págs, sin anexos. Deberá incluir un resumen ejecutivo cuya estructura deberá corresponder con el esquema de informe final de evaluación de PNUD (ejemplo del cual, puede ser encontrado aquí).

Producto 4: Sinopsis de la evaluación en una presentación de power point, destacando los hallazgos preliminares y recomendaciones centrales, que sirva para las sesiones de validación con las contrapartes.

Producto 5: Un *brief* de aprendizajes, para fines comunicacionales con socios, que sintetice y estructure los principales aprendizajes y lecciones del proyecto regional.

7. Composición y competencias del Equipo de Evaluación

- Se requiere de un/a evaluador/a con maestría y con, como mínimo, 5 años de experiencia comprobada en evaluaciones orientadas hacia resultados, preferiblemente de proyectos o programas del PNUD y/o Naciones Unidas, particularmente de proyectos regionales.
- Conocimiento y manejo pleno de la política de evaluación del PNUD y los estándares de evaluación del UNEG (United Nations Evaluation Group).
- Excelente capacidad analítica y de síntesis. Comprobada experiencia en extraer y sistematizar lecciones y aprendizajes de intervenciones de desarrollo.
- Excelentes capacidades de facilitación, presentación y entrevistas tanto con actores políticos como a nivel local-comunitario.
- Excelente dominio oral y escrito del idioma español. Buen nivel de inglés será una ventaja.
- Buen conocimiento del proceso de integración regional de Centroamérica y las estructuras del SICA es altamente deseable.
- Conocimiento conceptual y experiencia en la temática de seguridad ciudadana y/o el modelo de seguridad democrática del SICA.
- Experiencia comprobada en realizar evaluaciones tomando en cuenta el enfoque de género y de derechos humanos.

Las personas que apliquen para la consultoría deben ser independientes y no tener ningún vínculo con el diseño o implementación del proyecto a evaluarse.

8. Ética de la Evaluación

Para el desarrollo de la presente evaluación, el(la) evaluador(a) seguirá los principios y lineamientos éticos establecidos por el PNUD y el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés). Entre otros aspectos, esto incluye los derechos y la confidencialidad que se deben garantizar a las personas que suministren información, requerimientos explícitos frente al uso de la misma, permisos necesarios para entrevistar niños y jóvenes y cumplimiento de protocolos que permitan salvaguardar la información y mantener el anonimato y la confidencialidad. El(la) evaluador(a) deberá operar garantizando independencia e imparcialidad en el proceso y productos

de la evaluación. **Se espera que el/la evaluador/a firme el [código de conducta](#) para evaluadores del UNEG.**

Se recomienda que el(la) evaluador(a) comunique al(la) entrevistado(a) los principios de confidencialidad en el uso y manejo de los datos al inicio de las entrevistas.

9. Disposiciones de Implementación

a. El Área de Prevención de Crisis y Recuperación del Centro Regional del PNUD, particularmente el Líder de CPR, que **encomienda** la evaluación final, tiene las funciones siguientes:

- Dirigir el proceso de evaluación en las tres fases principales de la evaluación final (diseño, ejecución y divulgación).
- Convocar al Grupo de Referencia encargado de la evaluación.
- Dirigir la finalización del mandato de la evaluación.
- Coordinar la selección y contratación del/a evaluador/a, con el área de Evaluación del RSCLAC, asegurando que se lleven a cabo los procesos de adquisiciones y los arreglos contractuales correspondientes necesarios para designar al/la consultor/a.
- Realizar el briefing y debriefing del/la evaluador/a con la gerente de la evaluación;
- Asegurar que los productos de la evaluación cumplan las normas de calidad, con la asesoría técnica del área de EVAL.
- Prestar asesoramiento y apoyo concretos al gerente de la evaluación y al/la evaluador/a durante todo el proceso.
- Asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación.
- Asumir la responsabilidad de la divulgación y el aprendizaje de la evaluación y constituirse en el enlace con el Comité Directivo del Proyecto.
- Salvaguardar la independencia del proceso, incluida la selección del/a evaluador/a.
- Definir los canales para diseminar y mejor utilizar los hallazgos y aprendizajes de la evaluación.
- Liderar la elaboración de la Respuesta de la Gerencia a la evaluación final.

b. La Especialista en Política Públicas y Gestión de Proyectos de CPR, en su calidad de **gerente de la evaluación**, tendrá las funciones siguientes:

- Redactar el borrador de los TDRs y liderar el diseño y gestión de la evaluación, incluyendo los objetivos, alcances, preguntas, metodología, cronograma, etc.
- Asegurar que se asignen recursos humanos y financiación suficientes para la evaluación;
- Establecer los acuerdos de apoyo con otras áreas del RSCLAC (e.g. área EVAL).
- Realizar el *briefing* y *debriefing* del/la evaluadora con el Líder de CPR.
- Servir como el enlace principal entre los actores clave de la evaluación.
- Prestar apoyo ejecutivo y de coordinación al Grupo de Referencia.

- Colaborar con el encargado de encomendar la evaluación y reportar a este sobre los avances de manera periódica.
 - Poner en contacto al equipo de evaluación con el proyecto regional, la coordinación del proyecto y las partes interesadas fundamentales en la evaluación, asegurando un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación.
 - Examinar el informe inicial y los informes subsiguientes de la evaluación, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad, tanto en contenido como en proceso.
- c. El área de Evaluación del RSCLAC, como asesoría técnica de la evaluación, tendrá las siguientes funciones:
- Identificar y proponer candidatos idóneos para fungir como evaluador/a.
 - Emitir y co-supervisar el service request/contrato del/la evaluadora, incluyendo emitir todos los pagos correspondientes.
 - Participar en el *briefing* y *debriefing* con el área de CPR.
 - Proporcionar asesoría técnica y acompañamiento durante todo el proceso de preparación, implementación, finalización y divulgación de la evaluación, incluyendo también apoyo metodológico en la elaboración de la respuesta de la gerencia.
 - Revisión de los TDRs, el diseño de la metodología, así como de los diferentes borradores del informe inicial y de la evaluación, para garantizar su cumplimiento con los estándares de calidad y las normas de evaluación del PNUD.
 - Proporcionar orientación metodológica y herramientas útiles para el/la evaluador/a durante todo el proceso.
 - Participar en el Grupo de Referencia de la evaluación.
- d. Las personas del **proyecto regional**, como **objeto de la evaluación**, deberán cumplir con los siguientes requerimientos,
- Suministrar al/la evaluador/a el apoyo administrativo y logístico necesario, incluyendo proporcionar un espacio de oficina y materiales cuando necesario durante las visitas a El Salvador y/o para talleres de validación en el SICA;
 - Servir como el enlace para coordinar entrevistas, misiones, visitas de campo, etc., entre el/la evaluador/a y contrapartes-beneficiarios.
 - Desarrollar el listado y compendio de documentos clave que deberán ser entregados a la evaluación, manteniendo en todo momento copiada a la gerente de la evaluación;
 - Proporcionar la información, con particular énfasis en los indicadores y demás datos e informes de seguimiento del proyecto.
 - Asegurar la inclusión de la presentación de la evaluación en el último Comité de Dirección del proyecto en diciembre.

e. El **Grupo de Referencia de la evaluación**, estará integrado por representantes de los principales interesados del proyecto (Centro Regional, DSD-SICA, AECID, presidencia pro-tempore SICA en representación de los países beneficiarios). Tendrá las funciones siguientes:

- Revisar y proporcionar insumos a los TDRs de la evaluación final, incluyendo la definición de las necesidades de información, los objetivos y establecer los límites del alcance de la evaluación;
- Examinar los borradores de los informe de evaluación y asegurar que la versión final cumpla las normas de calidad exigidas;
- Proporcionar experticia temática en seguridad, como insumos a la discusión y análisis de los hallazgos, lecciones y recomendaciones.
- Facilitar la participación de todos los interesados en el diseño de la evaluación;
- Aportar contribuciones y participar en la finalización del mandato de la evaluación;
- Facilitar el acceso del equipo de evaluación a toda la información y documentación pertinente de la intervención, así como a los agentes e informantes clave que deberían participar en las entrevistas, los grupos de debate u otras formas de reunir información;
- Fiscalizar el progreso y la realización de la evaluación, la calidad de los procesos y los productos;
- Divulgar los resultados de la evaluación.
- El Grupo de Referencia se constituye por las siguientes personas y con los siguientes roles:
 - Por parte del Centro Regional del PNUD
 - Claudia Gazol, Especialista en Políticas Públicas y Gestión Proyectos, quien fungiría como la Gerente de la Evaluación.
 - Daniel Luz, Asesor Regional de Seguridad Ciudadana, quien proporcionará la experticia temática en seguridad.
 - Leonardo Moreira, Experto del Área de Evaluación, quien proporcionará el control de calidad de la evaluación.
 - Por parte del proyecto
 - Claudia Castro, Coordinadora del Proyecto SICA-PNUD-AECID
 - Por parte de AECID
 - Emma Sánchez y Olga Pozo
 - Por parte de la DSD-SICA
 - Vinicio Martínez, Especialista de Seguimiento y Evaluación
 - Por parte de la presidencia pro tempore del SICA
 - Por definir

Matriz e instrumentos de evaluación

Criterios de la Evaluación	Preguntas de la Evaluación	Aspectos clave	Fuentes de Información	Métodos de colección de datos
<p>RELEVANCIA Es el grado en que los efectos y productos esperados del proyecto están alineados con las políticas y prioridades regionales de Centroamérica y las agendas nacionales en seguridad; el mandato y enfoque integral del PNUD en seguridad ciudadana en el marco del desarrollo humano; los instrumentos internacionales</p>	¿En qué medida el proyecto regional fue relevante y sigue siendo relevante, de acuerdo a las prioridades y necesidades de los países del SICA?	Alineación de prioridades, pertinencia en el enfoque, articulación de objetivos	Documentos	Revisión documental
	¿En qué medida los resultados del proyecto son relevantes para los resultados del programa regional del RSC-LAC?			
	¿El proyecto está alineado con los mandatos y prioridades del SICA, el PNUD y AECID para la (sub-)región?			
	¿Se articula adecuadamente el proyecto regional con las prioridades y la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA) y sus proyectos priorizados?			
	Los efectos, productos y actividades se planificaron de manera apropiada para alcanzar el Objetivo General (calidad del marco de resultados)? ¿Las revisiones sustantivas y demás cambios al marco de resultados se han basado en cambios en el contexto y evidencia fundamentada?	Sustentación proyecto, diagnóstico, flexibilidad del proyecto-adaptación al contexto	Documentos Consultas con CPR, contrapartes, coordinadora	Revisión documental, entrevistas semi estructuradas (bilaterales)
	¿En qué medida hubo una transición adecuada al realizarse cambios en el marco de resultados, asociados a la prevención de la violencia que afecta a mujeres y violencia armada?	Claridad en la teoría de cambio - cadena de valor del proyecto	Documentos Consultas con CPR, SICA, unidad ejecutora	
	¿Tal como está diseñado el proyecto, la lógica de intervención es adecuada, tanto de la regional a lo nacional, como de lo nacional a lo regional?	¿El objetivo general, los objetivos específicos y resultados son claros y lógicos y se dirigen hacia necesidades claramente identificadas?		

y los estándares y principios de derechos humanos e igualdad de género	¿En qué medida el proyecto, en su diseño, visibilizó y aprovechó el valor agregado de la 'regionalidad' del proyecto y de los recursos (humanos, de conocimiento, red expertos, etc.) del Centro Regional, para abordar mejor la problemática?	Articulación de esfuerzos, sinergias, alcance regional, eficiencia a partir del modelo de gestión de CPR	Consultas con contrapartes nacionales, SICA, unidad ejecutora	Revisión documental, entrevistas semi estructuradas (bilaterales), encuesta online
	¿Incorporó en el diseño del proyecto el aprovechamiento de la posición estratégica del Centro para articularse con una estructura regional intergubernamental?			
	El diseño actual está suficientemente apoyado por las contrapartes?			
	¿Los resultados esperados son relevantes para atender las principales formas de inseguridad y violencia en Centroamérica?	Pertinencia en el enfoque		
	El diseño actual toma en cuenta los aspectos transversales, especialmente el enfoque de género y de derechos humanos?	Sensibilidad del proyecto a los conflictos, enfoque diferencial		
	¿En qué grado el diseño del proyecto fue relevante y/o priorizó segmentos vulnerables de la población ante la inseguridad, como jóvenes y mujeres, con productos y efectos adecuados para beneficiar concretamente a estos grupos?			
EFICACIA Es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (efectos y productos) y el grado en el que se ha avanzado	¿En qué medida se ha contribuido/alcanzado los resultados (efectos y productos) esperados del proyecto regional? ¿Se puede identificar resultados no esperados?	Logro de resultados, resultados destacables, resultados no esperados, resultados intangibles	Consultas con grupos meta: instituciones, grupos de beneficiarios, unidad ejecutora, SICA	Talleres grupales, entrevistas semi estructuradas, encuesta
	¿Cuáles considera fueron los logros más estratégicos en el nivel regional, nacional y local?			
	¿En qué medida los productos han contribuido efectivamente al logro de los efectos?	Factores externos	Consultas con CPR,	
	¿Cuáles son los factores externos que han afectado de manera positiva o negativa el desarrollo y los resultados del proyecto?			

para contribuir/alcanzar esos efectos y productos, así como esos resultados beneficiaron de manera diferenciada a los segmentos más vulnerables a la violencia y la inseguridad.			SICA, unidad ejecutora	
	¿Quiénes fueron los beneficiarios de los resultados alcanzados? Benefició por igual a hombres y mujeres? A jóvenes y otros grupos vulnerables ante la inseguridad?	Cobertura y caracterización de Beneficiarios	Consultas con grupos meta: instituciones, grupos de beneficiarios, unidad ejecutora, SICA	
	Hasta qué punto los efectos y productos desarrollados beneficiaron a los actores institucionales (regionales y nacionales) como esperado?			
	¿Qué contribuciones ha hecho el proyecto en sus cinco años de ejecución, para la SG - SICA, los gobiernos, de la población, en el proceso de integración en materia de seguridad?	Resultados e integración a nivel regional, nacional y local	Consultas con contrapartes nacionales, SICA, unidad ejecutora	
	¿Cómo han contribuido las contrapartes y otros actores en el logro de los resultados?	Articulación de esfuerzos, sinergias		
	Hay intervenciones del proyecto que pueden ser identificados como buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden replicarse, por su mayor capacidad de contribuir a los resultados deseados?	Lecciones aprendidas, buenas prácticas, gestión del conocimiento	Documentos, consultas con unidad ejecutora	
¿Qué efectividad ha tenido el proyecto para ser generador de conocimiento, gracias a su visión regional, tanto para sistematizar como para fomentar el intercambio de ese conocimiento?				
EFICIENCIA Mide si los insumos o	¿Los recursos financieros y humanos destinados a la implementación de proyecto fueron adecuados a la luz de los resultados alcanzados? ¿Cuáles fueron las principales dificultades y cuellos de botella?	Costo-eficiencia	Documentos	Revisión documental

recursos (como los fondos, la experiencia, el tiempo, las estrategias de alianza, el conocimiento y experticia regional, y las redes de experto) han sido convertidos en resultados de forma económica.	¿El modelo de gestión e implementación, desde una unidad ejecutora regional en la SG - SICA, fue la más adecuada y eficiente?	Modelo de gestión, eficiencia en la implementación	Documentos, Consultas con CPR, SICA, unidad ejecutora	Revisión documental, entrevistas semi estructuradas (bilaterales), encuesta online
	<ul style="list-style-type: none"> • Para implementar las actividades en tiempo y forma 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Para ejecutar los fondos de manera eficiente y sin retrasos para los proveedores 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Para mantener el adecuado flujo de comunicación entre el Centro y el proyecto? 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Para mantener el adecuado flujo de comunicación entre el proyecto y las contrapartes, tanto regionales como nacionales? ¿Y con el donante? 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Para resolver problemas o superar cuellos de botella 			
	¿El modelo de gestión e implementación de la ejecución nacional de la ESCA fue el más adecuado, desde un proyecto regional? Qué se puede aprender de la experiencia?	Eficiencia del enfoque regional		
	¿El proyecto aprovechó, de manera a maximizar su capacidad de implementación, los recursos a su disposición desde el Centro?:	Eficiencia a partir del modelo de gestión de CPR		
	<ul style="list-style-type: none"> • Representación/Incidencia política 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores, Especialistas y demás áreas del Centro 			
<ul style="list-style-type: none"> • Red de expertos 				
<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizaciones, diplomados y otros productos de conocimiento disponibles 				
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo administrativo 				
¿La estrategia de alianzas aunó a la eficiencia del proyecto regional, permitiendo hacer mayor incidencia, articular esfuerzos y fondos, y crear efectos sinérgicos?				
¿Cómo se valora la participación y qué papel cumple la unidad ejecutora regional en los diferentes espacios de la integración regional y en la coordinación de acciones con ellas?	Rol de la unidad ejecutora	Consultas con CPR, contrapartes, SICA	Entrevistas semi estructuradas	
¿En qué medida se usó un sistema adecuado de monitoreo orientado a resultados y basado en evidencia, que permitió ir aprendiendo y ajustando	Calidad del sistema de	Documentos, consulta	Análisis documental	

	la implementación en la marcha?	M&E	unidad ejecutora	
SOSTENIBILIDAD Mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas, sobre todo en los beneficiarios principales y los segmentos más vulnerables ante la inseguridad, podrán mantenerse una vez que termine el proyecto, lo que implica valorar en qué medida se han creado condiciones institucionales, económico-financieras, políticas, sociales y de	¿Los beneficios brindados por los resultados alcanzados puede ser considerados sostenibles una vez acabe el proyecto?	Sostenibilidad resultados	Consultas con CPR, contrapartes, SICA	Entrevistas semi estructuradas
	¿Hay una clara estrategia de salida?	Estrategia de salida	Documentos	Analisis documental
	Se han creado suficiente capacidades a lo interno de la institucionalidad del SICA y con los Estados miembros para darle continuidad a los esfuerzos?	Fortalecimiento institucional	Consultas con instituciones, unidad ejecutora, SICA	Entrevistas semi estructuradas
	<ul style="list-style-type: none"> Apropiación política de la SG- SICA, de los Estados miembros y otros socios 			
	<ul style="list-style-type: none"> Apropiación y compromiso a nivel técnico 			
	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad técnica en la DSD y grupos apoyados (Comisión de Seguridad- Subcomisión de Prevención, Comisión Regional de Prevención Social de la Violencia, Grupo de Amigos- de Trabajo e Prevención (donantes y países SICA) 			
	<ul style="list-style-type: none"> Normativa, marcos, políticas, estrategias, entre otros, que marcan la pauta para dar continuidad a los esfuerzos 			
	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos y herramientas de trabajo 			
<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros identificados 				
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de apoyo para la continuidad por parte de otros socios cooperantes 				

capacidades para sostener los resultados.	¿Se han creado condiciones de sostenibilidad para la continuidad de las intervenciones nacionales por parte de las contrapartes?	Apropiación		
	¿Se han creado capacidades adecuadas para mantener los beneficios a los principales segmentos beneficiados (e.g. mujeres, jóvenes, gobiernos y comunidades locales, estructuras regionales)?	Fortalecimiento de capacidades		
	¿En qué medida el modelo de gestión e implementación, tanto regional como nacional, pueden ser considerados como una buena práctica para fomentar sostenibilidad? ¿Cuáles son sus limitaciones y cómo se podría mejorar? ¿Qué recomendaciones se podrían extraer para futuras intervenciones en el marco de la ESCA y la implementación de sus proyectos regionales? ¿Y para el Centro Regional del PNUD de cara a otras estructuras o procesos regionales? ¿Inició el enfoque regional para garantizar una mayor sostenibilidad del proyecto?	Replicabilidad		

Instrumentos de evaluación en terreno

En general se tomó como base la matriz de evaluación aprobada en el informe de gabinete, en donde se establecen las preguntas, sub preguntas y actores a consultar. Adicionalmente se implementaron algunas herramientas específicas como las siguientes:

Observación: Registro de lo que se ve y oye en terreno; la información se puede referir a actividades en curso, procesos, debates, resultados observables, instalaciones, etc. La observación se hizo permanentemente durante la visita de campo.

Entrevista a fuentes de información clave: serie de preguntas abiertas formuladas a algunos individuos seleccionados por su conocimiento y experiencia del proyecto. Las entrevistas son cualitativas, en profundidad y semi estructuradas. Están basadas en los temas y preguntas de la evaluación. Estas entrevistas a profundidad se harán principalmente a representantes/miembros de instituciones socias regionales-nacionales, PNUD, AECID.

Miniencuesta (por Internet): a través de herramientas Web como "Survey Monkey" se estructuro un cuestionario con un número limitado de preguntas que se aplica a cuantas personas sea posible dentro de las partes interesadas en el Programa (con acceso a Internet).

Debates en grupos focales: debate moderado entre 8 a 12 participantes cuidadosamente seleccionados y con amplio conocimiento de los PC que pueden desarrollarse por tipo de actores, es decir, se proponen ejercicios de "Focus Group" con grupos de beneficiarios y/o equipos de las contrapartes. En cada caso, el consultor utilizará una guía de debate y toma nota de las observaciones, comentarios y consensos. Durante los talleres y procesos grupales el consultor desarrollará la metodología de Metaplan promovida por la agencia de cooperación alemana GTZGTZ. Metaplan es un conjunto de "Herramientas de Comunicación para el desarrollo de opiniones basadas en evidencia, y para la reflexión sobre resultados alcanzados, objetivos y factores clave. En el Metaplan la intención es que todas las personas participen de una manera equitativa, sin que influyan en las opiniones individuales, se busca facilitar la concertación y el entendimiento de las ideas.

Lista de chequeo de observación

Municipio:		País:		
Fecha:				
	Preguntas	Respuestas		
ENTREVISTA A ACTORES LOCALES INVOLUCRADOS	1. Proyecto:			
	2. La comunidad participó en el diseño de las actividades? Cómo?			
	3. Este proyecto era muy necesario para la comunidad? (Mucho, poco, nada)			
	4. El desarrollo de las actividades fue rápido o demorado? Por qué?			
	5. La comunidad participó en la implementación? Cómo?			
	6. La alcaldía u otra institución local apoyó? Cómo? Lo sigue haciendo hoy en día?			
	7. Se ha mejorado la calidad de vida de la comunidad? Cómo?			
	8. Cómo se sostiene o se financia el mantenimiento de las actividades?			
	9. Qué problemas han tenido?			
OBSERVACIÓN EN TERRENO Para el consultor	Anotaciones	Si	No	Porque?
	Las actividades, bienes o servicios ven en buen estado?			
	La comunidad se encuentra empoderada?			
	Se ven evidencias de convivencia y resolución pacífica de conflictos?			
	Hay alguna organización comunitaria alrededor del proyecto?			
	La comunidad consultada se muestra satisfecha aun?			
COMENTARIOS OBSERVACIONES				

Entrevistas con jóvenes beneficiarios

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CON BENEFICIARIOS PROYECTOS NACIONALES – INDIVIDUOS	
<p>Soy OSCAR HUERTAS vengo contratado por el Centro Regional PNUD y nos encontramos desarrollando un estudio que tiene como fin explorar las opiniones sobre EL PROYECTO (NOMBRE PROYECTO). Su identidad así como las respuestas suministradas serán de carácter confidencial. El beneficio de su participación es dar información sobre la cooperación internacional en el país. Agradecemos su participación y su tiempo. Lo importante aquí es su espontaneidad, no hay respuestas correctas o incorrectas; todas las opiniones son válidas. Le reitero que nuestro compromiso es guardar la confidencialidad de su opinión.</p>	
CONTEXTO INICIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Dedicación 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Recuerda el Proyecto (NOMBRE)? ♦ Donde, cuánto tiempo, qué hicieron con el Proyecto (NOMBRE)?
ASPECTOS CLAVE A INVESTIGAR	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ De dónde surgió la idea del proyecto? Porqué se escogió ese proyecto? Quién formuló el proyecto? 	<p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ El proyecto lo capacitó a usted/a la comunidad o asociación? En qué temas? Le ha servido?

<ul style="list-style-type: none"> ♦ Por qué participaron en el proyecto? ♦ El proyecto fue participativo? Cómo/Por qué? ♦ Recibió información suficiente antes de iniciar? <p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Qué efectos tuvo el proyecto en usted y/o su familia, si es que los hubo (<i>ingresos, autoestima, participación, etc.</i>) ♦ Impactos en su situación económica o calidad de vida? Cómo/Porqué? ♦ Hay alianzas con empresas/instituciones? 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La capacitación fue suficiente o faltó más? En qué temas? <p>Sostenibilidad - Replicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Qué se ha mantenido y qué no se pudo mantener una vez terminó el apoyo del proyecto? ♦ El proyecto aún necesita asistencia - apoyo? O ustedes ya lo manejan solos? <p>Conflicto y zonas vulnerables</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Este tipo de proyectos ayudan a reducir la cultura de ilegalidad? Por qué? ♦ Estos proyectos ayudan a que los grupos armados o delictivos se alejen? ♦ Qué lecciones aprendidas hay para trabajar en comunidades vulnerables/en medio del conflicto?
<p>Fortalecimiento municipal Ustedes han recibido apoyo de la alcaldía? Cómo?</p> <p>Medio ambiente Hubo cambios (positivos o negativos) en el ecosistema?</p>	<p>Enfoque diferencial de género y de etnia</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Este proyecto ha incluido a las mujeres? Cómo? Cómo participaron ellas? ♦ El proyecto ha sido respetuoso de las condiciones específicas de las mujeres y sus necesidades?
CONSIDERACIONES FINALES	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Desde su punto de vista, cuáles lecciones deben aprender las entidades que estuvieron detrás del Proyecto (NOMBRE)? 	<ul style="list-style-type: none"> a. Qué resultados no esperados tuvo el programa? Hubo beneficios adicionales? b. Si regresáramos al inicio del proyecto: qué repetiría de nuevo? Qué no repetiría?

Guía de Moderación de Sesiones de Grupo

Nombre del-a moderador-a	Presentación
	<p>Buenos días/tardes/noches, mi nombre es _____ (dar nombre COMPLETO) soy consultor del PNUD y voy a moderar esta reunión con ustedes. En este momento estamos realizando un estudio sobre el proyecto (NOMBRE). Específicamente yo quisiera hablarles sobre</p> <hr/> <p>_____. Sus repuestas son totalmente confidenciales. ¡Muchas gracias por su tiempo! Esta sesión nos tomará aproximadamente 60 -90 minutos.</p>
Grupo de asistentes: Marque con X	
Líderes Beneficiarios Autoridades	
Fecha	

Pais: _____

Municipio: _____

Comunidad: _____

INTRODUCCIÓN

Los grupos focales son grupos de discusión que se conforman para trabajar una temática específica a través de la interacción entre los participantes. “Korman define un grupo focal como: "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los consultores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación”” (Aignerren, 2002).

Se selecciona el grupo de modo que incluya de **8 a 12 personas**, con experiencia respecto al programa. Es vital que haya un énfasis en informantes idóneos que permitan un mayor conocimiento sobre la intervención. La persona clave en esta clase de dinámicas es el moderador, el cual debe ser sensible a los miembros del grupo y a sus intereses y comentarios, pero al mismo tiempo debe tener suficiente firmeza para dirigir al grupo y lograr que no se aparte de la línea general de discusión.

Si bien el moderador debería tener un esquema general de la sesión, se aconseja evitar los formatos inflexibles y las secuencias sumamente estructuradas de las preguntas. Una simple lista de las preguntas bastará para hacer un diagrama de la entrevista, específicamente porque el propósito consiste en descubrir cosas que se prevén y que no se prevén. Se recomienda dejar un tiempo libre al final de la sesión para que los participantes sinteticen sus puntos, para que el moderador aclare las preguntas pertinentes y para agradecer a todos su asistencia y colaboración. Este método es de gran utilidad en las consultas exploratorias. Tiene la ventaja de permitirle al moderador intercalar con un número mayor de personas y con un pequeño aumento de tiempo y de costo. Adicionalmente permite profundizar más allá de las contestaciones superficiales.

Entre las desventajas figura la probabilidad de que las personas que se someten a ellas no representen a la población, pero hay que recordar que el propósito de estas herramientas no es estadístico ni se está buscando representatividad. En este sentido lo que se quiere señalar es que los participantes del grupo focal en realidad tengan suficiente experiencia y conocimiento, y que representen fielmente a sus instituciones.

Un aspecto fundamental de los grupos es la interacción de los participantes, que permite al consultor conocer sus opiniones, percepciones y experiencias a través de la discusión de un tema propuesto por el consultor.

Según Miguel Aignerren, para realizar un grupo focal, se requiere de los siguientes pasos (Aignerren, 2002):

- Definición de los objetivos del grupo focal

- Establecimiento de un cronograma de trabajo
- Identificación de los participantes en el grupo focal
- Diseño de una guía de preguntas relacionadas con la temática a trabajar
- Elaboración de un guión sobre el desarrollo del taller, teniendo en cuenta la logística del mismo.
- Selección del sitio de la reunión.
- Moderación de la sesión en tres momentos: apertura, planteamiento de las preguntas y cierre.
- Interpretación de los acuerdos y elaboración del reporte que debe contar con los siguientes elementos: (a) Planteamiento del problema, antecedentes y objetivos. (b) Ficha técnica: Temática, objetivos, moderador, participantes, características de grupo, criterios de selección y guía de preguntas. (c) Conclusiones y recomendaciones.
- Traducción de los acuerdos en planes de acción a través de la revisión de los objetivos del taller, la priorización de temas principales y la contextualización de la información.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. Contextualizar sobre el proyecto regional y el proyecto nacional

Pregunta calentamiento:

2. ¿Cómo es la vida en esta comunidad? En el municipio?
3. ¿Qué es lo bueno de vivir aquí en (X)?
4. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta este municipio?
5. ¿Qué proyectos o actividades ha hecho el proyecto en la comunidad?

En general quiero que me cuenten:

6. Para ustedes qué significado tiene este proyecto:
7. ¿Cómo dirían ustedes que este proyecto ha cambiado su vida y la de las personas de su comunidad (E: escriba tanto lo positivo como lo negativo):
8. ¿Cómo les ha servido a las personas de esta comunidad?
9. ¿En qué medida este proyecto cumplió con sus expectativas?

10. ¿En qué medida, no los cumplió?
11. ¿En qué estado se encuentra la comunidad actualmente en términos de convivencia y paz?
12. ¿Qué se puede hacer para que esta situación se mantenga?
13. Qué tanto creen ustedes que este proyecto ha contribuido a disminuir los conflictos:

Cada uno de acá va a hacer una recomendación a las personas que coordinan el proyecto para mejorar lo. Solo puede ser una frase.

Dar 5 minutos.

Ahora cada uno lea su frase.

Muchas gracias por su colaboración.

Listas de personas consultadas

Listado personas entrevistadas

Fondo España-PNUD (basado en Nueva York)

Paloma Morazo Administrative Coordinator Spain-UNDP Trust Fund

Fondo España-SICA (basado en El Salvador)

Vicente González Cano [Asesor Principal Fondo España-SICA](#)

Unidad de Proyecto Seguridad en Centroamérica SICA-PNUD-AECID

Claudia Castro Coordinadora Proyecto Regional

Centro Regional PNUD

Karold Guzman Programme Finance Associate CPR – RSC LAC

Juan Pablo Gordillo Especialista en Seguridad Ciudadana CPR – RSC LAC

Pablo Ruiz Team Leader CPR – RSC LAC

Claudia Gazol Especialista Gestión de Proyecto y Políticas Públicas, CPR – RSC LAC

Daniel Luz Asesor Regional en Seguridad Ciudadana, CPR – RSC LAC

SICA

Raquel Lozano DSD/SICA - Secretaría técnica mujer (Especialista Seguridad y Género)

Vinicio Martínez DSD/SICA - Especialista M&E

Stanley herrera DSD/SICA – Especialista Planificación

El Salvador

PNUD

William Pleitez	Representante adjunto PNUD
Marcela Smutt	Coordinadora Area de Gobernabilidad PNUD
Johanna Bolaños	PNUD - UNV
Lisette Miranda	PNUD

AECID

Ignacio Nicolau	Director Cooperación AECID El Salvador
-----------------	--

Otros actores

Abrego Castro	Alcaldía Santa Tecla
José Domingo Ramirez	Alcaldía Santa Tecla
Mauricio Armando Zepeda	PNUD – PDP
José Cortez	Alcaldía Santa Tecla
Rosa Anaya	Catholic Relief Services
William Cruz	Consejo Sonsonate
Maira Manueles	Secretaria Mujer Sonsonate
Lorena Tovar	Alcaldía Sonsonate
Jose Hernández	Alcaldía Sonsonate
Juan Alfredo Henríquez	Gobernación Sonsonate
Pastor Miguel Orellana	Iglesia Cristiana
Santiago Flores	PREPAZ

Nicaragua

Andres Somarriba	Comunidad El Viejo
Félix Pedro Perez	Líder Comunidad El Viejo
Josefa Miranda	Líder Comunidad El Viejo
David Hernández	Comisionado El Viejo

Subcomisionado	Juan José Suazo
Subinspector	Santos Peralta
Jose Luna	Policía Managua
Jose Flores	Policía Managua
Xochin Ordoñez	Policía Managua
Alfonso Chorrero	Policía Managua
Carlos Guevara	Policía Managua
Manuel Rocha	Policía Managua
Mauricio Almendares	Policía Managua

Panamá

Gloria Manzotti	CPR – RSC LAC/PNUD Panamá
Mercedes León	Ministerio Seguridad
Ayda Montilla	Ministerio Seguridad
Alexander Alein	Cámara de Comercio
Juan Carlos Reynardos	Cámara de Comercio
Renan Arjona	Cámara de Comercio
Alberto Amaris	SIEC
Guillermina Celeño	SIEC
Ariel Campos	Comité Seguridad Ciudadana La Chorrera
Linostica Lopez	Comité Seguridad Ciudadana La Chorrera
Deica Chávez	Alcaldía La Chorrera
Gregorio Vargas	Arraiján
Elizabeth Gonzalez	Arraiján
Julián Egea	AECID
Jose de la Fuente	AECID

Talleres – entrevistas grupales

El Salvador

15 jóvenes en proceso de capacitación en habilidades para la vida (Sonsonate)

25 jóvenes en proyecto agrícola (Sonsonate)

Nicaragua

25 jóvenes en actividades recreativas (comunidad el viejo)

25 jóvenes en el centro de juventud de la policía (Managua)

7 miembros de la policía-jefes de sector (Managua)

Panamá

6 personas de los mecanismos de seguridad-Comités de seguridad de la Chorrera, Arraiján y San Miguelito

Lista de documentos de apoyo examinados.

DOCUMENTOS GENERALES

- Organizing a Donor Conference: the informal DGO Guide
- Planning for Donors Conference Check-list
- Nota conceptual y cronograma: Conferencia internacional de donantes en apoyo a la Estrategia Regional de Seguridad de Centroamérica y México (Versión Noviembre 2010)
- Nota conceptual y cronograma: Conferencia internacional de donantes en apoyo a la Estrategia Regional de Seguridad de Centroamérica y México
- PREPARATIVOS PARA LA CONFERENCIA DE DONANTES. Ciudad de Panamá, Jueves 24 de junio de 2010
- Proyecto de Seguridad en Centroamérica SICA PNUD AECID Apoyo técnico a los trabajos de prevención del SICA. Transferencia de responsabilidades. Período 2010- 2013
- PLAN DE ACCIÓN CON COSTOS POR COMPONENTES, INDICADORES Y MONTO PRESUPUESTARIO EN US \$ DÓLARES DE LA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD DE CENTROAMÉRICA Y MÉXICO
- PREPARATIVOS PARA LA CONFERENCIA DE DONANTES. Ciudad de Panamá, Jueves 24 de junio de 2010
- CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO DE SEGURIDAD EN CENTROAMÉRICA SICA-PNUD-AECID A LOS PROYECTOS DE LA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD DE CENTROAMÉRICA (ESCA)
- Informe Semestral Reunión del Comité de Dirección del Plan de Apoyo a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica. 14 de Junio de 2012
- Proyecto de Seguridad en Centroamérica. PLAN OPERATIVO ANUAL -2013. San Salvador, 13 de junio de 2013.
- ACTA DE ACUERDOS. Reunión de coordinación PNUD- AECID Regional Centroamérica. San Salvador, 14 de junio de 2012.

BELICE

Propuesta Belice

COSTA RICA

Informe Costa Rica – Junio 2103: Estrategia de Seguridad de Centroamérica. PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA ESCA
FORMATO PARA SEGUIMIENTO DE AVANCES DE LOS PROYECTOS 2013

Carta de acuerdo: entre el programa de las naciones unidas para el desarrollo en costa rica y el centro regional del PNUD para américa latina y el caribe en panamá para la ejecución de la estrategia de seguridad de Centroamérica cuando el PNUD costa rica actúa como asociado en la implementación

Convocatoria para recibir propuestas para le ejecución de la Estrategia de Seguridad en Centroamérica

EL SALVADOR

Red de municipios seguros del gran sonsonate-diagnosticos de seguridad ciudadana. Consultas ciudadanas. Abril 2013

Informe trimestral de ejecución. Abril de 2012

Carta de acuerdo: Entre el programa de las naciones unidas para el desarrollo en el salvador y el centro regional del PNUD para américa latina y el caribe en panamá para la ejecución de la estrategia de seguridad de Centroamérica cuando el PNUD el salvador actúa como asociado en la implementación

GUATEMALA

Carta de acuerdo entre : el programa de las naciones unidas para el desarrollo en el Guatemala y el centro regional del PNUD para américa latina y el caribe en panamá sobre la implementación del proyecto de la “estrategia de seguridad de Centroamérica SICA PNUD AECID” cuando el PNUD Guatemala actúa como asociado en la implementación

HONDURAS

Plan Local de Convivencia y Seguridad Ciudadana, municipio de San Pedro Sula, 2013-2018

ESTRATEGIA DE SEGURIDAD PARA CENTROAMÉRICA. Proyecto SICA/PNUD/AECID. Fortalecimiento del Programa Municipios más Seguros. Componente: planes locales de convivencia y seguridad ciudadana para los municipios: la Ceiba y San Pedro Sula

Carta de Acuerdo: entre el programa de las naciones unidas para el desarrollo en honduras y el centro regional del PNUD para américa latina y el caribe en panamá para la ejecución de la estrategia de seguridad de Centroamérica cuando el PNUD honduras actúa como asociado en la implementación

NICARAGUA

Carta de acuerdo: Entre el programa de las naciones unidas para el desarrollo en Nicaragua y el centro regional del PNUD para américa latina y el caribe en panamá para la

implementación de la estrategia de seguridad de Centroamérica cuando el PNUD Nicaragua actúa como asociado en la implementación

Informe trimestral: estrategia de seguridad de Centroamérica. Plan de seguimiento y evaluación de los proyectos de la ESCA. Formato para seguimiento de avances de los proyectos 2013 – Nicaragua Abril 2013

PANAMA

Estrategia de seguridad de Centroamérica. Plan de seguimiento y evaluación de los proyectos de la ESCA

Formato para seguimiento de avances de los proyectos 2013. Panamá, Abril 2013

Carta de acuerdo: entre el programa de las naciones unidas para el desarrollo en panamá y el centro regional del PNUD para américa latina y el caribe en panamá

Para la ejecución de la estrategia de seguridad de Centroamérica cuando el PNUD panamá actúa como asociado en la implementación

Propuesta panamá: “Prevención de las violencias desde el municipio” Apoyo en la implementación de los planes locales de seguridad ciudadana y convivencia en los Municipios de Arraiján, La Chorrera y San Miguelito.

INFORMES

INFORME DE PROGRESO ANUAL DEL PROYECTO, Enero 2012

INFORME DE PROGRESO ANUAL DEL PROYECTO, Diciembre 2012

Informe de progreso anual del proyecto. Diciembre 2010

Informe Anual: Proyecto de Seguridad en Centroamérica 2010

Minuta de aprobación del proyecto: “apoyo en la estrategia de seguridad de Centroamérica y México. Nov 2011

Ayuda de Memoria CRPSV OCT 2010

Ayuda de Memoria GT JUN 2011

Ayuda de Memoria GT OCT 2012

Ayuda de Memoria GT JUL 2011

Ayuda de Memoria GT JUN 2012

Ayuda de Memoria GT ENE 2010

Ayuda de Memoria GT MAR 2012

Ayuda de Memoria TALLER DE CAPACITACION MAR 2012

Ayuda de Memoria TALLER MEPSV AGO 2013

Informe final: Programa de Cooperación en materia de seguridad y convivencia ciudadana para américa latina y el caribe - fondo fiduciario españa-pnud “hacia un desarrollo integrado e inclusivo en américa latina y el caribe” n/ref./ expediente n°: 2352/ 2007

Informe Anual: Proyecto de Seguridad en Centroamérica 2010-2011 SICA PNUD AECID

PLANES DE TRABAJO

ANUAL WORK PLAN, 2011

ANUAL WORK PLAN, 2012

ANUAL WORK PLAN, 2013

PRODOC

PRODOC: “Proyecto de Seguridad en Centroamérica 2009-2010” en refuerzo y complemento del marco de apoyo a la estrategia de seguridad de Centroamérica y México

PRODOC: “Programa de Seguridad en Centroamérica 2008-2011 para apoyar y complementar la estrategia de seguridad de Centroamérica y México

Plan de Apoyo a la estrategia de seguridad de Centroamérica y México 2009 – 2012

PRODOC SICA – ENERO 2011: Proyecto de Seguridad en Centroamérica 2011-2012

Minuta de Aprobación del Proyecto de Seguridad en Centroamérica PNUD-SICA.-AECID”. Panamá, 28 26 de octubre de 2010.

PRODOC SICA – ENERO 2012: Proyecto de Seguridad en Centroamérica 2012-2013

Marcos de resultados

MATRIZ DE RESULTADOS Y RECURSOS Fase 1

Project title and ID (ATLAS Award ID): “PROYECTO DE SEGURIDAD EN CENTROAMÉRICA 2009-2010” EN REFUERZO Y COMPLEMENTO DEL MARCO DE APOYO A LA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD DE CENTROAMÉRICA Y MÉXICO				
OUTCOME: Fortalecimiento en la Región Centroamericana de la seguridad de las personas y sus bienes, con un enfoque integral y preventivo, que permita a nuestros pueblos alcanzar los objetivos de desarrollo humano				
Resultados	Metas por año	Actividades	Entes responsables	Presupuesto
OUTPUT 1 - ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN Y REINSERCIÓN RESPECTO DE LAS PERSONAS MENORES DE EDAD EN RIESGO SOCIAL O EN CONFLICTO CON LA LEY				275,523.00
Output 1.1. –Conformada una red de expertos, funcionarios y líderes de la sociedad civil con capacidad para analizar a fondo las experiencias y prácticas nacionales y regionales sobre prevención no represiva y reinserción social de las personas menores de edad en conflicto con la norma penal	- Conformada una red de al menos 35 expertos, funcionarios y líderes de la sociedad civil con capacidad para analizar a fondo las experiencias y prácticas nacionales y regionales sobre prevención no represiva y reinserción social de las personas menores de edad en conflicto con la norma penal	1.1.1.Realización de un seminario centroamericano para la conformación de la red regional de expertos, funcionarios y líderes de la sociedad civil para el análisis de los temas de prevención de la violencia de las personas menores de edad y reinserción social de los niños y niñas en conflicto con la norma penal	Fondo España-PNUD	30,000.00
Output 1.2. –Establecidos los mecanismos necesarios para impartir capacitaciones a los entes e intervinientes involucrados en los planes, propuestas, procesos y proyectos orientados a los temas de prevención no represiva y de reinserción social de las personas menores de edad en conflicto con la norma penal	- Al menos 50 personas formadas en prevención primaria; en prevención secundaria; en prevención terciaria; y/o en prevención social	1.2.1.Desarrollo de talleres de capacitación en coherencia con las conclusiones logradas en el seminario centroamericano en las áreas de prevención primaria, prevención secundaria, prevención terciaria y prevención social	Fondo España-PNUD	50,000.00
Output 1.3. –Mejorados los conocimientos de los medios de	- Al menos 50 dueños y directores de medios de prensa, periodistas y	1.3.1. Desarrollo de talleres con dueños y directores de medios de	Fondo España-PNUD	30,000.00

prensa sobre su papel y responsabilidad en el contexto de una estrategia de prevención equilibrada	cámaras de publicistas sensibilizados y orientados en su papel y responsabilidad en el contexto de una estrategia de prevención equilibrada	prensa, a periodistas y a cámaras de publicistas, de carácter anual.		
Output 1.4. –Mejorada la coordinación de los cooperantes involucrados en materia de prevención	- Establecida una mesa con al menos 35 cooperantes ya involucrados en temas de prevención de la violencia de las personas menores de edad y de reinserción social de niños y niñas en conflicto con la norma penal	1.4.1. Realización de una mesa de cooperantes ya involucrados en temas de prevención de la violencia de las personas menores de edad y de reinserción social de niños y niñas en conflicto con la norma penal	Fondo España-PNUD	10,523.00
Output 1.5. –Aumentada la capacidad de los gobiernos locales para participar en las acciones de prevención de la violencia de las personas menores de edad	- Al menos 35 representantes de gobiernos locales de Centroamérica formados en aspectos relativos a su rol en materia de prevención social de la violencia de las personas menores de edad.	1.5.1. Celebración de un curso regional sobre el papel de los gobiernos locales en los temas de prevención social de la violencia de las personas menores de edad.	Fondo España-PNUD	30,000.00
Output 1.6. –Realizadas investigaciones evaluativas y estudios detallados de experiencias preventivas y de reinserción exitosas puestas en práctica en cualquier país de la subregión, que eventualmente pudieren ser replicadas en toda el área o en los países a los que mejor se adapten, de acuerdo con sus particularidades y sus realidades	- Realizadas investigaciones evaluativas y estudios detallados de experiencias preventivas y de reinserción exitosas puestas en práctica en los países de la subregión	1.6.1. Realización de investigaciones evaluativas y estudios detallados de experiencias preventivas y de reinserción exitosas puestas en práctica en cualquier país de la subregión	Fondo España-PNUD	30,000.00
	- Realizado un seminario subregional sobre buenas prácticas en materia de prevención social y reinserción de las personas menores de edad en conflicto con la norma penal, con la participación de al menos 35 personas	1.6.2. Realización de seminario sobre buenas prácticas en materia de prevención social y reinserción de las personas menores de edad en conflicto con la norma penal	Fondo España-PNUD	30,000.00
	Total Output 1.6.			60,000.00
Output 1.7. –Fomentada la	- Al menos 500 niños, niñas y	1.7.1. Ejecución de talleres en los países	Fondo España-PNUD	20,000.00

participación de niños, niñas y adolescentes en la toma de decisiones relativas al tema de la prevención de la violencia de las personas menores de edad	adolescentes sensibilizados en la toma de decisiones relativas al tema de la prevención de la violencia de las personas menores de edad	de la subregión, al que asistirán niños y niñas de todas las edades escolares de primaria y secundaria.	Interpeace	
Output 1.8. –Fortalecida en los sistemas penales de América Central la perspectiva de diversión en materia personas menores de edad en conflicto con la norma penal	- Realizada ronda de visitas, por parte de expertos internacionales muy calificados en el tema, a las autoridades de mayor jerarquía que en cada país conozcan de la materia penal juvenil	1.8.1. Ejecución de ronda de visitas , por parte de expertos internacionales muy calificados en el tema, a las autoridades de mayor jerarquía que en cada país conozcan de la materia penal juvenil	Fondo España-PNUD	15,000.00
	- Formados al menos 50 Jueces, Defensores Públicos y Fiscales en materia penal juvenil de siete países	1.8.2. Realización de cursos para Jueces, Defensores Públicos y Fiscales de la materia penal juvenil en cada país y cada año.	Fondo España-PNUD	30,000.00
	Total Output 1.8.			45,000.00
OUTPUT 2 - PROGRAMA CENTROAMERICANO DE CONTROL DE ARMAS PEQUEÑAS Y LIGERAS (CASAC)				0
Output 2.1. – Fortalecidas las capacidades institucionales en los ámbitos nacional y subregional en el tema de prevención de la violencia por medio de la lucha contra el tráfico ilícito y la proliferación de armas pequeñas y ligeras	- Al menos 50 funcionarios de los registros balísticos de Centroamérica capacitados	2.1. 1.Fortalecimiento del Sistema de Registro Balístico.	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-PNUD (ver Anexo III)
	- Elaborado un diagnóstico inicial para la creación de bases de datos nacionales sobre armas de fuego hurtadas, robadas o (supuestamente) extraviadas	2.1.2.Realización de un diagnóstico inicial para la creación de bases de datos nacionales sobre armas de fuego hurtadas, robadas o (supuestamente) extraviadas	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-PNUD (ver Anexo III)
	- Diseñado un sistema de	2.1.3. Creación de un sistema de	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y

	información que permita dar seguimiento a la actividad comercial de las armerías y establecimientos donde, en general se vendan armas pequeñas o ligeras.	información que permita dar seguimiento a la actividad comercial de las armerías y establecimientos donde, en general se vendan armas pequeñas o ligeras.		Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-PNUD (ver Anexo III)
	- Elaborado un manual de funcionamiento para las Comisiones Nacionales Multidisciplinarias de CASAC - Capacitadas al menos 35 personas de las Comisiones Nacionales en base al manual de funcionamiento elaborado	2.1.4. Elaboración de un manual de funcionamiento para las Comisiones Nacionales Multidisciplinarias de CASAC y, posteriormente, capacitación de las mismas.	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-PNUD (ver Anexo III)
	- Analizada y evaluada la experiencia acumulada de ONGS que trabajan en el campo de las armas pequeñas y ligeras en Centroamérica	2.1.5. Realización de un seminario centroamericano para el análisis de la experiencia acumulada por las organizaciones no gubernamentales que trabajan en el campo de las armas pequeñas y ligeras.	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-PNUD (ver Anexo III)
	Total Output 2.1.			0
Output 2.2. – Promovida la sensibilización de la sociedad civil en relación con el tema de las armas pequeñas y ligeras como factor que incide en el crecimiento de la violencia, y la cultura de paz en Centroamérica	- Diseñados componentes específicos sobre una cultura de paz para los currículums de educación primaria y secundaria en Centroamérica.	2.2.1. Diseño de componentes específicos sobre una cultura de paz para los currículums de educación primaria y secundaria en Centroamérica.	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-PNUD (ver Anexo III)
	- Fortalecida la capacidad de reflexión de al menos 50 funcionarios de gobierno central, funcionarios de gobiernos locales, líderes de	2.2.2. Realización de un taller subregional para potenciar las capacidades de reflexión sobre la importancia de impulsar una nueva masculinidad que propenda a una solución sin violencia de	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-

	comunidad y organismos no gubernamentales, sobre la importancia de impulsar una nueva masculinidad que propenda a una solución sin violencia de los conflictos	los conflictos		PNUD (ver Anexo III)
	- Al menos 400 funcionarios de gobierno central, funcionarios de gobiernos locales, líderes de comunidad y organismos no gubernamentales formados en el impulso a una nueva masculinidad que propenda a una solución sin violencia de los conflictos	2.2.3. Realización de talleres nacionales de formación sobre el tema del impulso a una nueva masculinidad que propenda a una solución sin violencia de los conflictos	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-PNUD (ver Anexo III)
	- Al menos 35 comunicadores de la subregión formados en taller regional sobre los peligros de las armas pequeñas y ligeras y sobre una cultura de paz	2.2.4. Diseño y desarrollo de campaña publicitaria de concientización sobre los peligros de las armas pequeñas y ligeras y sobre una cultura de paz.	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-PNUD (ver Anexo III)
	- Al menos 50 comunicadores, de prensa escrita, radio y televisión, sensibilizados sobre los peligros de las armas pequeñas y ligeras y sobre una cultura de paz	2.2.5. Desarrollo de cursos nacionales de capacitación para comunicadores, sobre los peligros de las armas pequeñas y ligeras y sobre una cultura de paz	Fondo España-PNUD	PNUD/CASAC y Proyecto de Gobernabilidad 2007/08 del Fondo España-PNUD (ver Anexo III)
	Total Output 2.2.			0
OUTPUT 3 –PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE SEGURIDAD EN CENTROAMÉRICA, ASÍ COMO CON EL FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD DEL SISTEMA DE SEGURIDAD				211,000.00

Output 3.1. – Robustecida la capacidad del OCAVI para recabar, sistematizar y analizar la información necesaria, en el ámbito centroamericano, en función de poner en marcha acciones integrales contra la violencia que sean más eficaces	- Visitados los centros de información de los que se alimenta el OCAVI en Centroamérica	3.1.1. Realización de ronda de visitas del director y/o el coordinador, junto con un miembro del personal del equipo de trabajo del OCAVI, a cada uno de los países del área	Fondo España-PNUD	35,000.00
	- Formadas al menos 30 personas de Honduras y El Salvador en técnicas de recogida, análisis y sistematización de la información	3.1.2. Realización de un taller nacional de capacitación, en Honduras y El Salvador, a personas relacionadas con los observatorios locales, donde estos existieren.	Fondo España-PNUD	73,000.00
	- Editado un manual con las pautas de funcionamiento de los observatorios locales / municipales	3.1.3. Elaboración de un manual básico para el funcionamiento de los observatorios locales / municipales.	Fondo España-PNUD	20,000.00
	- Editado un manual para realizar encuestas de victimización de manera uniforme	3.1.4. Elaboración de un manual para la realización de encuestas de victimización.	Fondo España-PNUD	20,000.00
	Total Output 3.1.			
Output 3.2. – Perfeccionado el papel del OCAVI como ente facilitador de la participación ciudadana y como instrumento de contraloría social en materia de política de prevención de la violencia,	- Reunidos actores reputados de los ámbitos académico y científico, a nivel centroamericano, para definir su colaboración con el OCAVI en el análisis de la información recabada	3.2.1. Realización de un taller regional con actores reputados de los ámbitos académico y científico, a nivel centroamericano, que pudieren coadyuvar con el Observatorio en su labor de análisis de la información recabada.	Fondo España-PNUD	45,000.00
	- Monitoreado y analizado el manejo de la información en materia de seguridad por los medios de comunicación masiva	3.2.2. Inclusión en las líneas de trabajo ya existentes en el OCAVI, del componente medios de comunicación masiva.	Fondo España-PNUD	20,000.00
	Total Output 3.2.			
OUTPUT 4 – FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD AL NIVEL DE LOS GOBIERNOS LOCALES				233,000.00

<p>Output 4.1. – Fortalecidas las competencias de los gobiernos locales en lo atinente a la formulación y ejecución de políticas integrales de seguridad</p>	<p>- Inventario sobre las estructuras municipales existentes en torno a la seguridad ciudadana y de prevención de la violencia en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá</p>	<p>4.1.1. Realización de un inventario de las estructuras que a nivel municipal existan para llevar a cabo labores de seguridad ciudadana y de prevención de la violencia.</p>	<p>Fondo España-PNUD</p>	<p>30,000.00</p>
	<p>- Guía de actividades sobre seguridad ciudadana y prevención de la violencia en el ámbito local</p>	<p>4.1.2. Edición de una guía para el despliegue de actividades en el campo de la seguridad ciudadana y la prevención de la violencia en el ámbito local</p>	<p>Fondo España-PNUD</p>	<p>20,000.00</p>
	<p>- Formados al menos 100 funcionarios municipales sobre seguridad ciudadana y prevención de la violencia de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá</p>	<p>4.1.3. Diseño y desarrollo de cursos especializados sobre la gestión de la seguridad ciudadana y la prevención de la violencia a nivel local para funcionarios municipales (uno en cada país).</p>	<p>Fondo España-PNUD</p>	<p>54,000.00</p>
	<p>Total Output 4.1.</p>			<p>104,000.00</p>
<p>Output 4.2. – Mejorados los mecanismos de diálogo y de coordinación interinstitucional de los gobiernos locales con los nacionales, lo mismo que a nivel subregional, entre gobiernos locales,</p>	<p>- Diseñadas estrategias de diálogo y coordinación entre gobiernos locales y entre gobiernos locales y gobiernos nacionales en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá</p>	<p>4.2.1. Realización de seminarios nacionales, para la discusión y formulación de estrategias de diálogo y coordinación entre gobiernos locales y entre gobiernos locales y gobiernos nacionales.</p>	<p>Fondo España-PNUD</p>	<p>35,000.00</p>
	<p>- Intercambiados conocimientos sobre estrategias de diálogo y coordinación entre gobiernos locales y entre gobiernos locales y</p>	<p>4.2.2. Realización de seminario centroamericano sobre estrategias de diálogo y coordinación entre gobiernos locales y entre gobiernos locales y gobiernos nacionales</p>	<p>Fondo España-PNUD</p>	<p>94,000.00</p>

	gobiernos nacionales a nivel subregional			
	Total Output 4.2.			129,000.00
Output 5 – APOYO A LA GESTIÓN DEL PROYECTO				90,000.00
Output 5.1. – Unidad Ejecutora del Proyecto establecida y en pleno funcionamiento y coordinación con SGSICA	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Ejecutora del Proyecto establecida - Establecidos mecanismos de coordinación con SGSICA - Elaborados y aprobados Planes Operativos Anuales para 2009-2011 	5.1.1. Contratación de director/a de proyecto y de asistente administrativo/a, con experiencia en gestión de proyectos por 13 meses	Fondo España-PNUD	75,000.00
		5.1.2. Equipamiento y gastos corrientes de la unidad ejecutora por 13 meses	Fondo España-PNUD	15,743.53
TOTAL PROYECTO				810,266.530

MATRIZ DE RESULTADOS Y RECURSOS Fase 2

<p>Efecto esperado según el Documento de Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe: 3.2. Capacidades regionales, nacionales y locales fortalecidas para impulsar la seguridad ciudadana y el acceso a la justicia. Resultados esperados a los que contribuye este Proyecto: 3.2.1. Desarrollo de las capacidades de las instituciones públicas para diseñar, aplicar y evaluar programas de seguridad ciudadana; y 3.2.3. Mecanismos para mejorar la participación social y la supervisión de la seguridad ciudadana;</p>					
<p>Indicadores del efecto, línea de base y metas según el Documento de Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe: Indicadores: 1. Número de programas/políticas de seguridad ciudadana implementadas teniendo en consideración el acceso mejorado a los sistemas de justicia, la reivindicación de grupos excluidos y vulnerables, y estrategias de prevención. 2. Número de programas de Seguridad ciudadana implementados a través de procesos participativos que incluyen a grupos vulnerable y excluidos. Líneas de base: Capacidad limitada para lograr la seguridad ciudadana a través de procesos participativos que incluyan a grupos vulnerables y excluidos. Meta: 2 instituciones subregionales y 5 países 2 adoptan programas integrales de seguridad ciudadana a través de procesos participativos que incluyan a grupos vulnerables y excluidos.</p>					
<p>Área Clave de Resultados (del Plan Estratégico 2012-2013): KRA3: Fortalecimiento de las capacidades de reducción del riesgo de conflictos y desastres. Área: Prevención y Recuperación de Crisis</p>					
<p>Estrategia de Alianzas: El proyecto es una iniciativa conjunta SICA-AECID-PNUD e incluye articulación con gobiernos a través de las Comisiones del SICA, Oficinas de País PNUD, organismos como el BID, OEA y Banco Mundial, medios de comunicación y redes de periodistas, gobiernos locales y observatorios de seguridad.</p>					
<p>Project title and ID (ATLAS Award ID): Proyecto de Seguridad en Centroamérica PNUD-SICA-AECID ID Atlas # 60810</p>					
RESULTADOS ESPERADOS	METAS EN EL AÑO	ACTIVIDADES	ENTIDAD IMPLEMENTADORA	INSUMOS 2012	INSUMOS 2013
<p>ININRESULTADO 1: Capacidades institucionales nacionales y regionales para gestionar las políticas y proyectos de prevención de la violencia fortalecidas</p> <p>Indicadores: i) Resoluciones de las Comisiones de Seguridad y de Prevención Social de la Violencia con definición de elementos comunes de políticas en temas de violencia</p>	<p><i>Metas (2012): i) se adopta a nivel ministerial a través de la CPSV el marco estratégico como referencia para políticas nacionales, ii) la Secretaria Técnica de la CRPSV es asumida por un experto/a de la USD de SG-SICA</i></p> <p><i>Metas (2013): i) se usa el marco estratégico como referencia para políticas nacionales en tres países, ii) la operación de la CPSV</i></p>	<p>Producto 1.1. Comisión Regional de Prevención Social de la Violencia (CRPSV) autónoma y sostenible. 1.1.1. Facilitación técnica de las reuniones de la CRPSV 1.1.2. Apoyo organizativo a las reuniones de la CPSV 1.1.3. Validación y adopción del Marco Estratégico de la CRPSV</p> <p>Producto 1.2. Establecido el esquema de gestión y M&E de los proyectos de prevención como mecanismos de coordinación entre cooperantes 1.2.1. Asistencia técnica a la SG SICA para la formulación de mecanismos de M&E de los</p>	<p>PNUD-AECID-SGSICA</p>	<p>75700 Workshops & Conf. US\$15,000 71600 Travel US\$38,000</p> <p>75700 Workshops & Conf. US\$6,000</p> <p>71600 Travel US\$12,000</p>	<p>75700 Workshops & Conference US\$20,000 71600 Travel US\$42,000</p> <p>74200 Printing and Publications US\$10,000</p>

<p>juvenil y violencia basada en género, ii) gastos de funcionamiento de la CPSV asumidos por los gobiernos de la región, iii) Secretaría Técnica de la CRPSV asumida por la USD del SICA</p> <p>Línea de base: i) Existe una CRPSV, pero aún no ha adoptado medidas vinculantes que orientan las políticas nacionales de prevención de la violencia, ii) lo gastos de funcionamiento de la CRPSV son enteramente asumidos por el proyecto SICA-PNUD-ARECID, iii) la secretaría técnica de la CRPSV es asumida por el proyecto SICA-PNUD-AECID</p>	<p><i>es integrada a la institucionalidad del asumida por los países del SICA</i></p>	<p>proyectos de prevención de la violencia de la Estrategia de Seguridad</p> <p>1.2.2. Elaboración de propuesta de esquema de gestión de los proyectos de prevención</p> <p>1.2.3. Apoyo a la SG-SICA en la elaboración de documento para la discusión con el Grupo de Amigos de la Prevención.</p> <p>1.2.4. Co-elaboración (con Alemania) del plan de trabajo semestral/anual del Grupo de Amigos de Prevención</p>		<p>75700 Workshops & Conference US\$10,000</p>	
<p>Resultado 2: Información y conocimiento más accesible y oportuno para la definición de políticas y toma de decisiones sobre seguridad ciudadana.</p> <p>Indicadores: i) Visitas de consulta al portal Compromiso Centroamérica y seguidores en redes sociales, ii) número de iniciativas que integran conocimiento aprendido a partir de transferencias o sistematizaciones de experiencias , iii) número de personas/actores que participan en la red de comunicadores y foros realizados</p>	<p>Metas (2012): i) herramientas mapeadas en 8 áreas de la estrategia de seguridad y directorio de al menos 100 actores gubernamentales y de la sociedad civil, ii) 2,000 visitas mensuales recibidas en la página web , ii) tres nuevas transferencias de conocimiento facilitadas financiera y técnicamente entre países de la región</p>	<p>Producto 2.1. Plataforma Compromiso Centroamérica en línea y visitada por actores en toda la región Centroamericana</p> <p>2.1.1. Recopilar la información y actualizar la Plataforma Virtual Compromiso Centroamérica</p> <p>2.1.2. Establecer contacto con los diferentes actores que utilizarán la plataforma virtual</p> <p>2.1.3. Actualización tecnológica de la plataforma</p> <p>Producto 2.2. Red de comunicadores y seguridad y en funcionamiento, con participación de editores y periodistas de la región y con intercambios presenciales y virtuales realizados.</p> <p>2.2.1. Montaje de espacio virtual para la red en la plataforma Compromiso Centroamérica</p> <p>2.2.2. Facilitación del foro virtual, definición de</p>	<p>PNUD-AECID-SG SICA</p>	<p><i>71300 Consultor local – US\$ 9,600</i></p> <p><i>72100 Contractual Services Companies US\$10,000</i></p>	<p><i>71300 Consultor Local US\$9,600</i></p> <p><i>72100 Contractual Services Companies US\$16,000</i></p>

<p>Indicadores: i) Número de países que discuten y adoptan un modelo de prevención integral de la violencia que afecta a NAJ , ii) número de experiencias mapeadas y que nutren al modelo regional , iii) número de personas/actores que participan en la validación del modelo en cada país, iv) número de municipios donde se levanta la línea base y se formulan los planes de prevención de violencia que afecta a NAJ, v) recursos gubernamentales y de cooperación movilizados para la ejecución de los planes en los municipios</p> <p>Línea de base: En el momento de formulación no hay un modelo común acordado entre países de Centroamérica para trabajar la prevención que afecta a NAJ, y los proyectos de implementación local no tienen un marco de referencia común a nivel regional. No se han movilizado recursos para la ejecución de planes locales.</p>	<p>seleccionados en al menos 5 países.</p>	<p>experiencias exitosas en materia de prevención y adaptar al contexto de cada país (R2.MA1.A3)</p> <p>3.1.4. Validación y difusión del modelo de prevención de la violencia a través de un foro regional y espacios de discusión nacionales (R2.MA1.A4,A5,A6)</p> <p>Producto 3.2. Planes de prevención de la violencia que afecta a NAJ formulados y en marcha en territorios seleccionados (R2.MA2)</p> <p>3.2.1. Selección de los territorios a intervenir en cada país (R2.MA2.A1)</p> <p>3.2.2. Identificar indicadores de violencia para los operadores de prevención y diseñar manual (R2.MA2.</p> <p>3.2.3. Elaborar línea base de los territorios a intervenir en cada país (R2.MA2.A3)</p> <p>3.2.4. Diseñar los planes de prevención social de la violencia en los tres niveles de intervención y priorizar las áreas de intervención en cada uno (R2.MA2.A4,A5).</p> <p>3.2.5. Firmar acuerdos entre instituciones involucradas en la ejecución (R2.MA2.A6).</p>		<p>75708 Conferencias y talleres- US\$15,000</p> <p>71600 Travel US\$18,000</p> <p>72100 Contractual Services Co. US\$49,000</p> <p>75708 Workshops & Conference US\$11,000</p> <p>71600 Travel US\$24,000</p> <p>74500 Miscellaneous expenses US\$10,500</p>	<p>71300 Local Consultant US\$42,000</p>
<p>RESULTADO 4. Participación activa de los actores nacionales y locales en las estrategias de prevención social de la violencia en</p>	<p>Metas (2012): i) Acuerdos con al menos 3 países para ejecución de planes locales en 3 municipios seleccionados, ii) Comités</p>	<p>Producto 4.1. Elaborados e implementados políticas y planes municipales de prevención social de la violencia (R2.MA2)</p> <p>4.1.1. Crear o fortalecer los Comités Municipales e instancias municipales de Prevención de la</p>	<p>PNUD –RSC LAC</p>	<p>71200 International</p>	<p>71300 Local Consultant US\$18,000</p>

<p>municipios y zonas fronterizas incrementada (proyecto BE2).</p> <p>Indicadores: i) Número de municipios con los que los países logran acuerdos institucionales para implementar planes locales de prevención de la violencia, ii) recursos movilizados para ejecutar los planes locales sobre la base de diagnósticos integrales</p> <p>Línea de base: i) no existe un espacio de concertación y consenso de autoridades locales para acompañar la estrategia de seguridad y participar en su implementación, ii) en cada país hay programas de trabajo con municipios pero no hay metodología común de intervención.</p>	<p>Municipales creados/fortalecidos en al menos 3 municipios, ii) información de registros oficiales y encuestas de victimización/percepción para los municipios de intervención recolectada como parte del diagnóstico.</p>	<p>Violencia (R2.MA2.A1)</p> <p>4.1.2. Realizar un diagnóstico de los factores de riesgo y vulnerabilidad de la violencia en los municipios seleccionados (R2.MA2.A2)</p> <p>4.1.3. Planificar participativamente las políticas municipales de prevención y su plan operativo (R2.MA2.A3)</p> <p>4.1.4. Coordinar con gobiernos nacionales y cooperantes del Grupo de Amigos de la Prevención la implementación de los planes de prevención de la violencia (R2.MA2.A4)</p> <p>4.1.5. Formular y poner en marcha la estrategia de sostenibilidad y replicabilidad de las políticas municipales de prevención social de la violencia (R2.MA2.A5)</p> <p>4.1.6. Diseñar y ejecutar planes de fortalecimiento de capacidades municipales y locales (R2.MA2.A6)</p> <p>Producto 4.2. Red (foro) de gobiernos locales para acompañamiento y seguimiento de la Estrategia de Seguridad creado y fortalecido</p> <p>4.2.1. Apoyo técnico a la SG-SICA para el diseño del Foro permanente de gobiernos locales y sus funciones en el seguimiento a la Estrategia de Seguridad</p> <p>4.2.2. Creación de espacio en Plataforma Compromiso Centroamérica para facilitar el intercambio de conocimiento entre gobiernos locales en temas de seguridad ciudadana</p>		<p><i>Consultant US\$23,000</i></p> <p><i>75708 Workshops & Conferences US\$25,000</i></p> <p><i>71600 Travel US\$42,000</i></p> <p><i>74500 Miscellaneous expenses US\$10,500</i></p> <p><i>72300 Local Consultant US\$9,000</i></p>	<p><i>75708 Workshops & Conference US\$14,000</i></p> <p><i>74500 Miscellaneous expenses US\$7,000</i></p> <p><i>75700 Learning US\$20,000</i></p> <p><i>71300 Local Consultant US\$9,000</i></p>
<p>Resultado 5. Capacidades de las instituciones a nivel regional, nacional y local fortalecidas para la prevención y atención de la violencia contra las mujeres, trata de mujeres y femicidio (proyecto BA1).</p>	<p>Metas (2012): i) Al menos dos procesos de reforma legal o de ajustes de protocolos de atención de violencia de género en proceso con insumos de ejemplos de otros países de la región, ii) 120 funcionarios/as capacitados en seguridad y</p>	<p>Producto 5.1. Normativa y protocolos integrales e integrados de prevención de la violencia contra las mujeres, trata y femicidio armonizados (R2.MA1)</p> <p>5.1.1. Identificación de vacíos y barreras y generación de propuestas y ajustes de normativas y protocolos integrales e integrados</p>		<p><i>71200 International Consultant US\$12,000</i></p>	<p><i>71600 Travel US\$12,000</i></p>

<p>Indicadores: i) Existencia de leyes y protocolo de atención que explicitan procedimientos para atender y prevenir la violencia de género , ii) número de funcionarios clave capacitados en violencia de género, iii) número de observatorios/sistemas de información que participan en programa de homologación de indicadores e incorporación de perspectiva de género</p> <p>Línea de base: i) hay leyes y protocolos exitosos en varios países que sirven como ejemplo para otros, ii) se parte de base cero para las capacitaciones en temas de seguridad y género aunque se realizará encuesta para identificación de beneficiarios, iii) los observatorios participantes serán identificados luego de la actividad 5.3.1.</p> <p>Indicadores: i) Existencia de leyes y protocolo de atención que explicitan procedimientos para atender y prevenir la violencia de género , ii) número de funcionarios clave capacitados en violencia de género, iii) número de observatorios/sistemas de información que participan en programa de homologación de indicadores e incorporación de perspectiva de género</p> <p>Línea de base: i) hay leyes y protocolos exitosos en varios países que sirven como ejemplo para otros, ii) se parte de base cero para</p>	<p>género, con al menos 120 horas lectivas, iii) al menos tres observatorios nacionales participan en programa de homologación de indicadores e incorporación de perspectiva de género.</p>	<p>en cada país (R2.MA1.A1)</p> <p>5.1.2. Realizar reuniones técnicas y de alto nivel por país para la validación, socialización y priorización de las propuestas a implementar (R2.MA1.A2)</p> <p>5.1.3. Facilitar la cooperación sur –sur entre los países de la región para la implementación de las propuestas priorizadas por país (R2.MA1.A3)</p> <p>Producto 5.2. Funcionarios de observatorios así como de diferentes instancias de seguridad y entidades sectoriales pertinentes capacitados sobre violencia contra la mujer, trata y femicidio.(R2.MA2)</p> <p>5.2.1. Adaptar el curso de la Escuela Virtual del PNUD sobre seguridad y género para el contexto y necesidades centroamericanas y el enfoque especial hacia el combate de la violencia contra las mujeres, femicidio y trata (R2.MA2.A1)</p> <p>5.2.2. Desarrollar cursos de 120 horas lectivas, dirigido a funcionarios/as públicas (incluyendo de observatorios y sistemas de información nacionales), con espacios presenciales y virtuales (R2.MA2.A2, R2.MA3.A3)</p> <p>Producto 5.3. Observatorios y sistemas de información de violencia y delincuencia cuentan con protocolos homologados e incorporan la perspectiva de género (R2.MA3).</p> <p>5.3.1. Realizar un estudio del estado de los observatorios de la violencia nacionales y sus sistemas de información (R2.MA3.A1)</p> <p>5.3.2. Elaborar y someter a validación un marco de indicadores y protocolos homologados de recolección de información a ser aplicados en cada país (R2.MA3.A2)</p>		<p><i>71600 Travel US\$28,000</i></p> <p><i>72100 Constructural Services Companies US\$11,000</i></p> <p><i>71600 Travel US\$33,600</i></p> <p><i>71300 Local Consultant US\$12,000</i></p>	<p><i>71600 Travel US\$27,300</i></p>
--	---	---	--	--	---------------------------------------

<p>las capacitaciones en temas de seguridad y género aunque se realizará encuesta para identificación de beneficiarios, iii) los observatorios participantes serán identificados luego de la actividad 5.3.1.</p>					
<p>RESULTADO 6: Reducidos los factores de riesgo de violencia armada en municipios seleccionados sobre la base de diagnósticos de situación (proyecto BF1).</p> <p>Indicadores: i) Número de municipios de intervención seleccionados por las CNM de cada país sobre la base de diagnósticos situacionales, ii) % en incidencia de delitos con armas de fuego en las zonas de aplicación de las vedas de armas, iii) Número de armas incautadas en los sectores donde se aplica la veda de armas por país.</p> <p>Línea de base: i) existe veda de armas en San Salvador y área metropolitana, ii) para cada municipio se levantará línea de base con actividad 6.1.1.</p>	<p>Metas (2012): i) diagnósticos elaborados en 3 países, con identificación de municipios prioritarios, ii) reducción de 30% en incidencia de delitos con armas de fuego en zonas de intervención de veda de armas, iii) aumento del 10% de armas ilegales en zonas de intervención de la veda de armas .</p>	<p>6.3. Comisiones Nacionales Interdisciplinarias para el control de armas con mayor información para definir acciones a nivel territorial (R1.MA1)</p> <p>6.1.1. Desarrollar diagnósticos sobre el impacto de la violencia armada en cada país (R1.MA1.A2)</p> <p>6.1.2. Identificar al menos 5 municipios piloto según el diagnóstico por cada país para las iniciativas de vedas de armas y programas de entrega voluntaria de armas (R1.MA1.A3 y R1.MA3.A1)</p> <p>Producto 6.2. Iniciativas de vedas de armas llevadas a cabo en municipios seleccionados (R1.MA3)</p> <p>6.2.1. Formalizar acuerdos para vedas de armas con autoridades nacionales y locales en los países donde la legislación lo permite (R1.MA3.A2).</p> <p>6.2.2 Socializar las implicaciones de las vedas para las entidades públicas, especialmente las policías y realizar la preparación operativa para su cumplimiento (R1.MA3.A3)</p> <p>6.2.3. Divulgar la medida de veda de armas en la población a nivel nacional (R1.MA3.A4).</p> <p>6.2.4. Dar seguimiento y reajustes de la medida de vedas de armas (R1.MA3.A5)</p>		<p><i>71300 Local Consultant US\$25,000</i></p> <p><i>71200 International Consultant US\$14,000</i></p> <p><i>75700 Workshops & Conferences US\$27,000</i></p> <p><i>71600 Travel US\$22,500</i></p> <p><i>74500 Miscellaneous expenses US\$15,000</i></p>	<p><i>71300 Local Consultant US\$10,000</i></p> <p><i>71200 International Consultant US\$11,000</i></p> <p><i>75708 Workshops & Conferences US\$11,000</i></p> <p><i>71600 Travel US\$15,000</i></p> <p><i>74500 Miscellaneous US\$15,000</i></p>

<p>RESULTADO 7: Proyecto implementado eficientemente y esquema de seguimiento operacional</p> <p>Indicadores: i) % ejecución real del proyecto sobre ejecución estimada por año, ii) % de alcance de indicadores de resultado, iii) existencia de evaluación independiente. iv) existencia de estrategia de salida.</p> <p>Línea de base: i) el proyecto tiene una ejecución anual promedio de USD 550,000, ii) el proyecto no ha sido evaluado por un agente independiente</p>	<p>Metas (2012): i) se logra el 100% de ejecución estimada en 2012 y el total de las metas establecidas en el awp, ii) se realiza una evaluación independiente, iii) el proyecto es asumido por la SG-SICA.</p>	<p>Producto 7.1. Proyecto coordinado y gestionado financiera/administrativamente Producto 7.2. Proyecto con plan de seguimiento efectivo Producto 7.3. Evaluación independiente conducida Producto 7.4. Estrategia de salida ejecutada</p>		<p><i>71400 Service Construct US\$100,000</i> <i>71600 Travel US\$5,000</i> <i>71300 Local Consultant US\$12,000</i> <i>74500 Miscellaneous expenses \$12,000</i> <i>74500 Cost Recovery UNDP ELS US\$5,000</i> <i>72400 Communications & Audiovisual Equipment US\$1,250.00</i> <i>72500 Office Supplies US\$3,500</i> <i>74500 Insurance Equipment US\$300</i></p>	<p><i>71400 Service Construct US\$100,000</i> <i>71600 Travel US\$5,000</i> <i>71300 Local Consultant US\$12,000</i> <i>74500 Miscellaneous expenses \$15,000</i> <i>74500 Cost Recovery UNDP ELS US\$5,000</i> <i>72400 Communications & Audiovisual Equipment US\$1,500</i> <i>72500 Office Supplies US\$3,500</i> <i>74500 Insurance Equipment US\$400</i></p>

Biografía breve del evaluador

El Sr. Oscar Huertas es un consultor colombiano con amplia experiencia en la realización de evaluaciones con la ONU, BID, EU donde lideró las evaluaciones para numerosos programas en diferentes países como Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Bolivia, México, El Salvador, Ecuador, Colombia, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Filipinas. Ha realizado más de 12 evaluaciones para los programas conjuntos del fondo ODM, que lo ha incluido en la lista de consultores recomendados del Secretariado. También es miembro de diferentes roster de evaluación: roster de evaluadores internacionales Fondo ODM de la ONU, evaluadores asociados PNUD LAC RSC y el roster de la oficina de evaluación del PNUD. Es competente en evaluaciones rápidas, de medio plazo, sumativas, resultados y evaluaciones de impacto.

Código de conducta firmado por el evaluador

UNEG Code of Conduct for

Evaluation in the UN System

UNEG, March 2008

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

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

UNEG/FN/CoC(2008)

CODE OF CONDUCT FOR EVALUATION IN THE UNITED NATIONS SYSTEM

1. The conduct of evaluators in the UN system should be beyond reproach at all times. Any deficiency in their professional conduct may undermine the integrity of the evaluation, and more broadly evaluation in the UN or the UN itself, and raise doubts about the quality and validity of their evaluation work.
2. The UNEG1 Code of Conduct applies to all evaluation staff and consultants in the UN system. The principles behind the Code of Conduct are fully consistent with the Standards of Conduct for the International Civil Service by which all UN staff are bound. UN staff are also subject to any UNEG member specific staff rules and procedures for the procurement of services.
3. The provisions of the UNEG Code of Conduct apply to all stages of the evaluation process from the conception to the completion of an evaluation and the release and use of the evaluation results.

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

Independence

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

Impartiality

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

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

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

Conflict of Interest

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

Honesty and Integrity

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

Competence

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

Accountability

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

Obligations to participants

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

Confidentiality

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

Avoidance of Harm

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

Accuracy, Completeness and Reliability

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

Transparency

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

Omissions and wrongdoing

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

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

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

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

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

Name of Staff Member:

I confirm that I have received and understood, and will abide by the United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation.

Signed at (place) on (date)

Signature:

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

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

Evaluation Consultants Agreement Form

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

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

Name of Consultant: **Oscar Huertas**

Name of Consultancy Organisation (where relevant):

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.

Signed at (place) on (date): Bogotá, octubre de 2013

Signature:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oscar Huertas', written over a light grey rectangular background.

Presentación en PowerPoint realizada ante el Grupo de Referencia

Hallazgos preliminares – trabajo de campo

Evaluación final proyecto regional seguridad en Centro América
Fondo AECID – SICA - PNUD



PERTINENCIA

- PR fue coherente y se alineó con prioridad países, PNUD y otros instrumentos de cooperación
 - Tema innovador sin precedentes en la región
- La teoría de cambio se fue elaborando - ajustando en el camino (no hubo un prodoc inicial) y no fue clara en la articulación de enfoques regional – nacional – local (p.e. la asignación de proyectos y montos nacionales)
- Flexibilidad en el diseño permitió ajustes pertinentes 2ª fase
 - Logro menor dispersión en temáticas
 - Mayor especificidad en temas de prevención
- Un PR requiere mayor formalización de la estructura de gobernabilidad PR, reporte, marco de resultados (M&E), manejo de archivo, manual operativo
- Faltó un marco de riesgos más elaborado
- 1ª fase vacío de M&E y de GC, 2ª fase se previó pero no se aplicó M&E – GC

EFICIENCIA

- Respuesta inmediata – oportunidad en tiempo
- Ejecución financiera superior al 90%
- Desembolsos oportunos
- Recursos humanos eficientes (poco personal a nivel regional y nacional)
- El Proyecto Regional es costo – eficiente por la relación resultados-recursos (\$3M ara 5 años y una región)
- Se generaron sinergias – alianzas con otras iniciativas (PNUD, AECID, otras agencias, cooperantes, gobiernos, ONG e instituciones)

EFICACIA

- Nivel Regional
- Fortalecimiento de la institucionalidad SICA
 - Estructura más sólida
 - Aportes de recursos de los países
 - sostenibilidad e independencia
 - cambio de paradigma al asumir el rol de seguridad y no la cooperación
- Feria de conocimiento (800 pax)
- Empoderamiento SICA y tema prevención
 - Espacio legítimo para tema seguridad y prevención violencia
 - Posicionamiento tema prevención (en escenario complejo)
 - Incidencia en PP nacional:
 - Viceministerios Paz en CR y Guatemala
 - Políticas de Paz y Justicia
- Enfoque PR técnico y político
- Alineación de la cooperación con ESCA/SICA
 - Grupo de Amigos – mesa de cooperación
 - Soluciones específicas a temas concretos (proyectos, indicadores, etc.)
- Cooperación sur-sur bilateral

- Estrategia de monitoreo y evaluación
 - Enfoque a resultados e impactos innovador en el SICA (trasn
 - Medición de indicadores sin precedentes en SICA
 - Medición pertinente por reflejar enfoque regional real (no es suma de indicadores nacionales)
 - Herramientas técnicas y estrategia M&E basada en la demanda
- Enfoque de género
 - Proyecto prevención violencia contra la mujer priorizado y en implementación con US18M
 - Manuales de transversalización SICA
 - Aunque en el papel los 22 proyectos no parten de una realidad diferenciada ni enfocan acciones para reducir brechas, en la práctica si hay un enfoque claro:
 - DB1: curso en femicidio, plan regional de seguridad mujeres, recursos para formación en temas de género Dirección Seguridad, actividades femicidio
- Posicionamiento PNUD como socio estratégico en tema prevención SICA

Nivel País

El Salvador

A nivel nacional

- Modelo prevención es eje central estrategia seguridad
 - Convenio recursos nación para la replicación en 11 municipios – pacto social
- Crédito BID US\$4M con modelo
- Grant regional BM US\$1M para triángulo norte
- Propuestas de campaña candidatos con tema prevención
- Fusión de buenas prácticas y aterrizaje de metodologías (PDP, CRS, Iglesia)

A nivel local

- PR pertinente porque 76% son jóvenes víctimas-victimarios
- Liderazgo de gobiernos locales (cambio de paradigma)
- Ejecución de los recursos PR
- Proceso de reconciliación y tejido social (servicio comunitario)
- Replicación en 22 comunidades en riesgo Santa Tecla
- Alcaldía puso \$15.000 en contrapartida de \$22.000 del PR
- Replicación en otros 5 municipios del Gran Sonsonate
- En Sonsonate hubo reducción índices de la violencia por reinserción y no la tregua
- Rol policía desarticulado

A nivel individuos

- Deserción mínima en los cursos de capacitación (habilidades para la vida y laborales) con horarios estrictos y jornadas extenuantes
- Retoma de estudios en modalidades flexibles
- 108 jóvenes de Santa Tecla vinculados a procesos de reinserción social y laboral con emprendimientos en marcha (agrícolas, zapatería, panadería, otros), becas ITCA y trabajo Mintrabajo
- Líderes pandillas exigen cuentas al PR (apropiación)
- Efectos en jóvenes participantes:
 - Autoestima (salir adelante, sueños)
 - Habilidades
 - Trabajo en equipo
 - Cambio positivo en relación con la familia
 - Ingresos asegurados de salario mínimo para 162 jóvenes

Nicaragua

Nivel nacional

- Apropiación proyecto por Policía (priorización de municipios clave)
- Acto de pacificación mas grande en Nicaragua
- Buenos resultados con muy pocos recursos (RRHH y \$)

Nivel local

- Replicación en 4 municipios de frontera
- Mayor empoderamiento de la Policía local – acercamiento jóvenes – comunidad - policía
- 450 jóvenes participando en múltiples actividades prevención – 6 meses
- Reducción violencia en colegios y barrios

Nivel individuos

- Cambios de actitud jóvenes

SOSTENIBILIDAD

- Fortalecimiento institucional
- Empoderamiento de autoridades locales y sociedad civil (comités de seguridad-prevención)
- Proyectos componente prevención
- Instrumentos
- Compromiso países (p.e subsecretaría seguridad)
- No estrategia de salida

LECCIONES APRENDIDAS

El proceso de construcción de confianza con los países – miembros grupo técnico

- Apoyo en las necesidades y demandas de los países
- Tener en cuenta ciclos políticos (elecciones en países) para continuidad equipo
- Generar espacios informales
- Trayectoria de la coordinadora
- Tener un puesto en el SICA (no se logró) para mayor comunicación

Apoyo a iniciativas en marcha

- Experiencia (curva de aprendizaje)
- Trayectoria instituciones

En proyectos regionales se requiere la articulación región – nación - localidad

- Ambos sentidos: local – regional y regional – local
 - Marco de orientación basado en la realidad regional
 - Experiencias demostrativas locales o pilotos escalables

El rol del donante debe ser activo para la rendición de cuentas pero también para la retroalimentación a los avances, mediación institucional, articulación

El trabajo de reinserción de jóvenes en riesgo requiere medidas extraordinarias

- En proyectos de reinserción laboral (emprendimientos y empleabilidad) de jóvenes en riesgo es vital garantizar la demanda pública o privada y no obedecer a reglas de mercado
- Para el trabajo con jóvenes se requiere afinar perfiles de los jóvenes y los técnicos de campo (Experiencia ES, Nic, Pan)
- Cuando hay pandillas la vinculación debe ser voluntaria del(a) joven con aval del líder y no al contrario
- El rol de la comunidad y los allegados a los jóvenes es vital para su sensibilización, para generar confianza en las instituciones

El rol del centro regional:

- No es aplicar una receta estándar en cada país
- No es duplicar ni “bypassear” a las CO sino complementar
- Es gestión del conocimiento regional

Rol clave de la coordinadora (trayectoria)

• RECOMENDACIONES

Varios de los indicadores planteados para la segunda fase aún se pueden calcular con apoyo del CR

Estrategia de choque en intercambio de experiencias nacionales – gestión de conocimiento

Incluir expertos de género en la formulación de proyectos regionales

Selección de proyectos nacionales con criterios más específicos