

análisis y desarrollo social consultores

Informe Evaluación Intermedia

CONVENIO AECID – FAD 10-CO1-083

Desarrollo de una cultura de paz, inclusiva e igualitaria, a través de la educación, la vertebración social y la participación ciudadana de niños, niñas y adolescentes en sus comunidades, fomentando los factores de protección frente a la violencia.

El Salvador, Nicaragua y República Dominicana. Cuatro años.

Desarrollado para:



FUNDACIÓN DE AYUDA
CONTRA LA DROGADICCIÓN



Evaluación Intermedia 2010 - 2012

“Convenio AECID – FAD 10-CO1-083. Desarrollo de una cultura de paz, inclusiva e igualitaria, a través de la educación, la vertebración social y la participación ciudadana de niños, niñas y adolescentes en sus comunidades, fomentando los factores de protección frente a la violencia.
El Salvador, Nicaragua y República Dominicana. Cuatro años”.

FAD

2

El Salvador, Nicaragua, Rep. Dominicana



Abril 2013

El presente informe ha sido elaborado a petición de FAD, en el marco del Convenio financiado por la AECID, y los comentarios que se encuentran reflejan únicamente la opinión del equipo evaluador.

RESUMEN EJECUTIVO

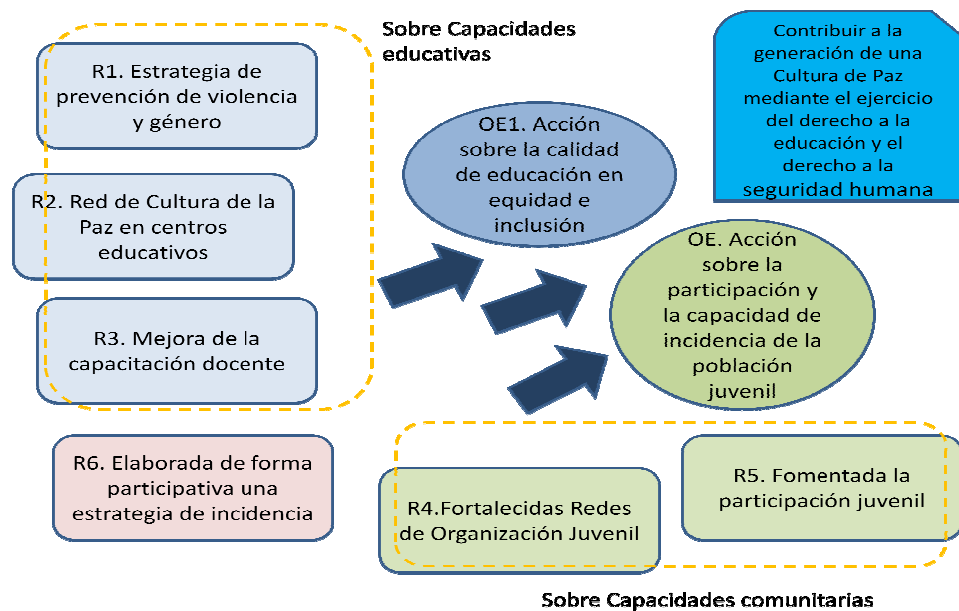
OBJETO DE EVALUACIÓN.

La Evaluación Intermedia del Convenio AECID – FAD 10-CO1-083 se ha programado de acuerdo a lo establecido en la normativa aplicable a los Convenios de Cooperación financiados por la AECID (conforme al epígrafe VI.4.2.1 de las Normas de Seguimiento y Justificación de proyectos y Convenios de cooperación al desarrollo subvencionados por la AECID – BOE de 16 de abril de 2009), respondiendo también a la necesidad de analizar la marcha de la intervención en aras de mejorar la calidad de los procesos y analizar el grado de avance en el cumplimiento de los resultados, siempre con la finalidad de alcanzar las metas inicialmente previstas.

Bajo estas premisas, los **objetivos de la Evaluación Intermedia** establecidos son:

- 1) Analizar la coherencia de la intervención global: estructura de los Objetivos, Resultados y actividades, adecuación de las actividades con los resultados y de éstos con respecto a los Objetivos de la intervención.
- 2) Valorar el grado de avance en el cumplimiento de los resultados esperados, en relación con el cronograma establecido.
- 3) Analizar si la intervención transcurre en la dirección prevista para alcanzar los objetivos definidos en la fase de formulación.
- 4) Describir, en su caso, efectos colaterales, indeseables o no previstos que puedan haberse producido y señalar las posibles acciones para corregir sus consecuencias.
- 5) Analizar si los supuestos en los que se basó el diseño y la formulación continúan siendo válidos.
- 6) Realizar una valoración crítica sobre la estructura de la organización y medios de gestión, los recursos humanos y materiales, y las relaciones interinstitucionales.
- 7) Describir y analizar los avances realizados de cara a la mejora de la calidad de vida de la población Titular de Derechos, así como en materia de protección y garantía de los derechos y de la equidad, en el marco de los objetivos previstos por el Convenio.
- 8) Establecer de forma clara y concisa una serie de conclusiones y recomendaciones útiles para todos los actores implicados señalando, en su caso, medidas correctoras para la consecución de los objetivos y resultados esperados.

La **base del Convenio** es el trabajo sobre la Cultura de Paz, y sobre dicho enfoque gira la propia intervención, y por consiguiente, la evaluación:



4

Las **entidades que están participando** en el desarrollo del mismo, además de la propia FAD, son:

- SERVICIO SOCIAL PASIONISTA (SSPAS) en El Salvador.
- COORDINADORA INTERSECTORIAL PRO JUVENTUDES EL SALVADOR (CIPJES).
- CASA ABIERTA (CA) en República Dominicana.
- HOGAR ZACARÍAS GUERRA en Nicaragua.
- CONSEJO NACIONAL DE LA JUVENTUD de Nicaragua

DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN:

1. Dimensión geográfica de la evaluación.

Ésta se circunscribe al ámbito geográfico de intervención del Convenio, es decir a Centroamérica y El Caribe, más concretamente a los países: Nicaragua, República Dominicana y El Salvador.

País	Zona
Nicaragua	7 distritos de Managua.
El Salvador	Municipios de Cuscatancingo, Mejicanos y Ayutuxtepeque (Microrregión Mérida Anaya Montes, área metropolitana del Gran San Salvador)
República Dominicana	Municipios de Santo Domingo, San Francisco de Macorís y Santiago de los Caballeros.

2. Dimensión sectorial de la evaluación. Atendiendo a los sectores CRS, el objeto de evaluación incluye:

110 – Educación.

150 – Gobierno y Sociedad.

3. Dimensión temporal de la evaluación. Ciñéndonos a la normativa sobre evaluaciones marcada por la AECID, las Evaluaciones Intermedias se realizan al alcanzar la mitad del periodo de ejecución. El Convenio 10-CO1-083 tiene una duración de 4 años y su periodo de ejecución va del 1 de octubre de 2010 al 30 de septiembre de 2014. En consecuencia, el periodo a evaluar son los dos primeros años del Convenio. Es decir, del **1 de octubre de 2010 al 31 de diciembre de 2012**. Usando la lógica de las Programaciones Anuales del Convenio (PAC), la evaluación abarcará:

- PAC1: 1 de octubre – 31 de diciembre de 2010.

- PAC2: 1 de enero – 31 de diciembre de 2011.

- PAC3: 1 de enero – 31 de diciembre de 2012.

5

CONDICIONANTES Y LIMITANTES DEL ESTUDIO

El desarrollo de la evaluación **ha seguido al Plan de Trabajo** diseñado inicialmente de forma conjunta entre el equipo de evaluación, el Equipo FAD y sus entidades socias.

El principal limitante encontrado en la realización de la evaluación **ha sido el no disponer a tiempo del informe final del PAC3** (en el caso de Rep. Dominicana no se ha podido tener porque aún estaba en proceso de elaboración) pero se ha podido trabajar con borradores o información base que nutre dicho informe final.

Es de **agradecer el apoyo recibido** por parte del equipo FAD, y los equipos de SSPAS, HOGAR ZACARÍAS GUERRA, CJN y CASA ABIERTA para realizar la evaluación, tanto el acceso a la información como la facilidad para la realización de las entrevistas y el apoyo logístico.

LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL CONVENIO

El contenido del Convenio se estructura en base a una **propuesta integral** que persigue como objetivo general: Contribuir a la generación de una Cultura de Paz mediante el ejercicio del derecho a la educación y el derecho a la seguridad humana, desde el respeto a los Derechos Humanos de la niñez y las juventudes, favoreciendo el respeto a la diversidad, la equidad de género y el ejercicio de la ciudadanía en las comunidades de intervención de la Microrregión Mérida Anaya Montes (El Salvador), Managua (Nicaragua) y Sto. Domingo, San Francisco Macorís y Santiago de los Caballeros (R. Dominicana).

En este sentido, el Convenio se presenta como una actuación global en la que sus distintos componentes interactúan y se complementan en la búsqueda de dos grandes Objetivos específicos:

1. Mejorada la calidad de educación en equidad e inclusión, así como la participación de la comunidad educativa, en la generación de factores de protección psicosociales frente a la violencia y otros riesgos, la adquisición de habilidades para la vida y el fomento del ejercicio de la ciudadanía de la niñez y las juventudes en 87 comunidades educativas de la Microrregión Mérida Anaya Montes (El Salvador), Managua (Nicaragua) y Sto. Domingo (R. Dominicana).
2. Fortalecidas la participación y la capacidad de incidencia de la población juvenil para la promoción de los derechos de las juventudes – con enfoque de género – y el abordaje de la violencia desde un enfoque preventivo de Cultura de Paz a nivel comunitario, local, nacional y regional.

Acción 1: La educación como vector de prevención

Los nuevos planteamientos curriculares requieren que se trabajen desde los centros escolares capacidades de distinta índole en relación al profesorado, alumnado y familias; por ello, los objetivos educativos incluyen capacidades de tipo cognitivo, de equilibrio personal, de inserción social y de integración de una visión global de las problemáticas. Para promover la educación integral y la promoción de valores pro-sociales no violentos, se trabaja con el Programa Integral de Desarrollo Educativo (PIDE), herramienta metodológica construida a raíz de la experiencia de trabajo de la FAD y sus contrapartes en Latinoamérica que propone el desarrollo de Programas de Prevención de Riesgos Psico-sociales en diversos escenarios (comunidades educativas, organizaciones juveniles, asociaciones de padres-madres, etc.).

Pero también se trasciende el ámbito de la singularidad de los centros, que se interconectan a través de la consolidación y generación de intercambios entre Consejos Escolares de Cultura de Paz, dirigidos a fortalecer la democratización de la organización escolar y a generar procesos de inserción curricular, sensibilización e intercambio.

Por último, se promueve en cada país la creación de un Centro de Referencia Educativa (CRE) en Cultura de Paz, en el que se generarán formación e información en la materia, dirigidas a docentes, jóvenes y liderazgos comunitarios.

De manera específica, los resultados esperados en la Acción 1 son:

- R1. Desarrollada una estrategia de prevención de la violencia y de la discriminación de género en 87 comunidades educativas (alumnado, docentes y referentes familiares) de El Salvador, Nicaragua y R. Dominicana
- R2. Establecida en cada uno de los países una Red de Cultura de Paz de los centros escolares de intervención, que promueven la inserción de metodología preventiva de la violencia y de la discriminación en los centros escolares, favorecen el intercambio metodológico y desarrollan de forma coordinada actividades de sensibilización.
- R3. Mejorada la capacitación docente en cultura de paz y la construcción de ciudadanía responsable y participativa a nivel comunitario, a través de la puesta en marcha y la consolidación de un Centro de Referencia Educativa (CRE) en Cultura de Paz.

7

Acción 2: La juventud se empodera y visibiliza a través de la organización y la participación

Teniendo en cuenta que las políticas de integración social constituyen el principal instrumento de prevención de la violencia, desde este Convenio se promueve la participación juvenil y el fortalecimiento institucional de las organizaciones juveniles.

Se ha desarrollado en cada país una “Escuela de liderazgo juvenil” que potencia las capacidades técnicas de jóvenes participantes en habilidades para la vida, dinamización comunitaria y desarrollo local. De igual forma, a nivel comunitario se plantea un trabajo de organización juvenil en comités y/o Puntos Juveniles dirigido a la movilización comunitaria y la animación socio-cultural.

Además se trata de apoyar a los grupos juveniles en los procesos de incidencia en las políticas públicas locales, nacionales y regionales, con la creación y/o fortalecimiento de una red de jóvenes en cada país y el impulso de una red de intercambio a nivel regional y/o transnacional.

De manera específica, los resultados esperados en la Acción 2 son:

- R4. Fortalecidas las redes de organizaciones juveniles en cada uno de los países y fortalecida una red regional para la promoción de la participación juvenil y la capacidad de incidencia, en relación con la defensa de los derechos de las juventudes con enfoque de género.

- R5. Fomentada la participación juvenil activa como motor para el desarrollo del tejido comunitario en las 24 comunidades, 20 barrios y 7 distritos de intervención, con énfasis en la participación y liderazgo de las mujeres jóvenes.
- R6. Elaborada participativamente, desarrollada y evaluada una Estrategia de Incidencia nacional y otra regional – transnacional que facilite la gobernanza democrática y la cohesión social para la igualdad, y que garantice la sostenibilidad de las acciones. (Resultado vinculado a los dos objetivos específicos pero incluido formalmente en el segundo).

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

→ **Pertinencia**

La pertinencia de la intervención se ha analizado desde un cuádruple enfoque: entidades socias participantes, entidad financiadora, Titulares de Derechos y Titulares de Obligaciones.

Se ha comprobado que el proyecto es **altamente pertinente** dentro del ámbito estratégico y de trabajo de las entidades implicadas, ya que incorpora aspectos que éstas han venido trabajando desde hace varios años, aportando cada una un valor añadido a la intervención, además del conocimiento del ámbito geográfico.

De cara a la Cooperación Española, el fortalecimiento de la sociedad civil y el trabajo en Cultura de Paz es una **prioridad estratégica dentro del III Plan Director**, y se ve reforzado en la prioridad geográfica que supone el trabajo en Nicaragua, El Salvador y República Dominicana, que se traslada al desarrollo de los Acuerdos Marco de Asociación.

Respecto a los **Titulares de Derechos**, tanto la juventud como la comunidad educativa han valorado el Convenio como una necesidad, así como la apertura de espacios para el trabajo en el desarrollo de sus capacidades, dentro y fuera de la escuela.

La intervención en cada país cuenta con el apoyo de los Ministerios de Educación correspondientes, y se articula dentro de las prioridades de trabajo con las personas jóvenes que establecen los diferentes planes estatales.

Resumen

VALORACIÓN DEL CRITERIO ¹					
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Entidades Socias					
Cooperación Española					
Titulares de Obligaciones					
Titulares de Derechos					

→ **Eficacia**

El análisis de la eficacia, como es lógico, varía respecto a cada uno de los países, y dentro de cada país respecto a cada uno de los resultados.

La **debilidad de la LdB**, que aunque sea rica entendida como estudio de campo, no está aplicada a la lógica del Convenio y sus indicadores dificultan el seguimiento de la eficacia de los resultados.

A nivel general, uno de los principales aspectos a reforzar para la mejora de la eficacia es la **cohesión de la intervención a nivel Convenio**, traducido en el aprovechamiento de sinergias entre las acciones de un mismo país, y también el intercambio de conocimiento y saber hacer entre las acciones de los diferentes países. Se echa en falta un mayor compromiso institucional dentro del ámbito del Convenio.

Las **estrategias de abordaje** se consideran adecuadas para el alcance de los resultados, aunque dado el amplio número de centros y espacios de trabajo, se debería desarrollar una metodología de alcances mínimos y máximos de cara al desarrollo de estrategias de salida.

En general, se considera que la construcción de los CRE (Centros de Referencia educativa) debería haberse dimensionado o estructurado de una forma distinta, buscando alternativas más adecuadas, que la construcción de nuevas infraestructuras, para alcanzar los mismos resultados.

Respecto a la **Acción 1**, el trabajo en el ámbito escolar se considera que está siendo desarrollado con una eficacia media-alta, y el trabajo con la comunidad educativa está siendo muy bien valorado por los diferentes Titulares de Derechos. El apoyo de los MINED está siendo importante a nivel macro pero presenta debilidades en la intervención micro, principalmente en El Salvador y Rep. Dominicana.

¹ Muy alta: se cubre el 100% de los aspectos analizados.

Alta: se cubre el 75% de los aspectos analizados.

Media: se cubre el 50% de los aspectos analizados.

Baja: se cubre el 25% de los aspectos analizados.

Muy baja: no se cubre ningún aspecto analizado.

Es importante **reforzar el componente de género** en la presencia de padres en las actividades educativas, ya que hasta el momento su incorporación es limitada.

Respecto a la **Acción 2**, se ha conseguido desarrollar actividades con jóvenes en barrios, así como profundizar en acciones de organización juvenil, con metodologías y enfoques diferentes en cada país de acuerdo a sus propias realidades, que son muy variadas.

El trabajo con **incidencia (R6)** es el que presenta un menor grado de eficacia, observándose avances en el ámbito local y municipal, aunque aún muy incipientes, y retrasos en el desarrollo de incidencia nacional y/o regional.

Resumen

VALORACIÓN DEL CRITERIO						
		Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
R1	El Salvador					
	Nicaragua					
	Rep. Dominicana					
R2	El Salvador					
	Nicaragua					
	Rep. Dominicana					
R3	El Salvador					
	Nicaragua					
	Rep. Dominicana					
R4	El Salvador					
	Nicaragua					
	Rep. Dominicana					
R5	El Salvador					
	Nicaragua					
	Rep. Dominicana					
R6	El Salvador					
	Nicaragua					
	Rep. Dominicana					

→ Eficiencia

El grado de eficiencia actual del Convenio puede considerarse como **medio-alto**. Existe un ratio de número de centros/comunidades por personal técnico muy ajustado, lo que implica que cada persona tenga que gestionar un elevado número de actividades y espacios.

La estructura de toma de decisiones está bien definida, aunque será necesario mejorar los espacios de coordinación entre acciones y entre países.

La **ejecución de actividades y la cobertura** de las mismas es alta, y se han recuperado los atrasos iniciales, siendo ahora el momento de focalizar la intervención en aquellos centros que lo necesiten, basándonos en la definición de las diferentes estrategias de salida.

Dentro de los **puntos de mejora**, se han podido observar algunas características comunes:

- Retrasos en la ejecución de los CRE.
- Rotación de personal local (principalmente en El Salvador y Rep. Dominicana) y expatriado en Nicaragua.
- Planificación por *subactividades*, lo que ha llevado a un exceso de “activismo” que ha implicado debilidades en el seguimiento de indicadores.
- Necesidad de reajustes presupuestarios.

Resumen

VALORACIÓN DEL CRITERIO					
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Recursos Humanos					
Recursos Económicos					
Ejecución de Actividad					
Coordinación					

→ Impacto

Aunque aún es pronto para valorar el impacto en cada una de las acciones, se han podido observar elementos que permiten adelantar efectos positivos en la intervención:

- **Apropiación y uso del PIDE** entre las entidades socias, con una valoración positiva de la comunidad educativa.
- Valoración positiva del Convenio por parte de todos los actores, visualizándose algunas **mejoras en la convivencia en los centros educativos**.
- Creación o refuerzo de **espacios de encuentro entre jóvenes**, siendo referentes para la realización de actividades comunitarias juveniles.
- **Buena valoración** de la Escuela de Liderazgo y Diplomados.

11

Resumen

VALORACIÓN DEL CRITERIO					
PAÍS	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
El Salvador					
Nicaragua					
Rep. Dominicana					

→ Sostenibilidad

El desarrollo de las acciones va enfocado hacia el fortalecimiento de las capacidades en el ámbito educativo y comunitario, reforzando estructuras, lo que ya de por sí fomenta el desarrollo de estrategias de sostenibilidad.

El **apoyo en entidades públicas** y el desarrollo de convenios de colaboración han enfocado la sostenibilidad hacia el ámbito público, lo que se considera una estrategia acertada. Dicho enfoque se centra principalmente en tres aspectos claves para el Convenio:

- CRE
- Diplomados

- Escuelas de Liderazgo

Estos tres aspectos son los que presentan más debilidad de cara a la sostenibilidad, y sobre ellos se centra el trabajo de las entidades socias del Convenio.

Otro aspecto a considerar de cara a la sostenibilidad es la incorporación de **acciones de discriminación positiva** respecto a la incorporación del enfoque de género, ámbito en el que el Convenio presenta alguna deficiencia.

Finalmente, se debe considerar como una herramienta de sostenibilidad, **mejorar el posicionamiento del Convenio en Redes regionales**, así como la capitalización del conocimiento y experiencias generadas por el mismo.

Resumen

VALORACIÓN DEL CRITERIO					
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Político Legal					
Institucional					
Socio cultural					
Tecnológica					
Medioambiental					

→ Coherencia

Después de hacer el correspondiente análisis del ML (Marco Lógico), se puede afirmar que el proyecto mantiene una **lógica de intervención con adecuado nivel de coherencia** interna e integralidad.

Respecto a los **problemas identificados**. Se percibe un correcto análisis de la problemática. Este análisis se inserta en la lógica de trabajo que apuesta hacia una Cultura de Paz formulada dentro del marco de las políticas y estrategias de abordajes nacionales y locales, con el respaldo de los estudios que identifican la situación de violencia a nivel nacional.

En la identificación de los problemas se ha trabajado con las entidades socias, MINED y Alcaldías, siendo débilmente participativo el papel de las personas Titulares de Derechos. Esto supuso, en cierta medida, no dimensionar de forma adecuada las soluciones propuestas y el Plan de Acción previsto, lo que conllevó posteriores retrasos para el asentamiento de las bases para el inicio de la ejecución.

En términos generales, el Marco Lógico tiene una lógica de intervención tanto vertical como horizontal adecuada, pero con algunos **puntos de mejora** que se hace necesario comentar:

- Los **objetivos e indicadores** presentan una formulación extensa, con enunciados muy largos, que incluyen muchas variables de desarrollo en su redacción.

- Los **alcances establecidos** se consideran, en cierta medida, sobredimensionados, esto atiende a una debilidad de la identificación.
- Se hace necesario definir un **sistema de seguimiento** de alcances sobre impactos y efectos a nivel de PAC.

Resumen

VALORACIÓN DEL CRITERIO					
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Estructura lógica					
Según problemática					
Según seguimiento					

→ Calidad de la Participación

En términos de participación en el ciclo del Convenio, señalar que en las fases de identificación el papel de las **entidades sociales locales** fue más bien “de consulta”, con la excepción de Casa Abierta, debido a que la identificación fue bastante dirigida desde la FAD. Por lo que respecta a las siguientes fases del ciclo del Convenio (formulación, ejecución y evaluación) el nivel de participación fue mayor, pasando a un nivel de toma de decisiones conjuntas.

En relación a las personas **Titulares de Derechos**, la participación de éstas en las primeras fases del Ciclo del Convenio fue baja, tanto en la fase de identificación como de formulación siendo ésta informativa². Por lo que respecta a las fases de ejecución/seguimiento y evaluación, la participación ha sido alta, implicando a los grupos meta en la planificación de los procesos. Durante estas fases se han creado espacios donde las personas Titulares de Derechos han participado en la elaboración de diagnósticos, planes de trabajo y procesos de evaluación interna.

13

Resumen

VALORACIÓN DEL CRITERIO					
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Entidades Sociales					
Titulares de Obligaciones					
Titulares de Derechos					

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

En los puntos 5 y 6 del informe de evaluación se establecen las Conclusiones, Recomendaciones y Lecciones Aprendidas generales y diferenciadas por país.

También se pueden consultar dichas conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas relacionadas, en formato de matriz en el Anexo 7.IX.

² Escalera de la participación de Roger Hart

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	17
1.1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.	18
1.2. CONDICIONANTES Y LIMITANTES DEL ESTUDIO.	19
1.3. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.	19
2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	22
2.1 ANTECEDENTES.	23
2.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.	24
2.3 CAMBIOS EN EL CONTEXTO Y EN LA ORIENTACIÓN INICIAL.	27
3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.	28
3.1 SOBRE EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN.	29
3.2 SOBRE EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y COORDINACIÓN.	31
3.3 ANÁLISIS DAFO.	37
4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	39
4.1 PERTINENCIA.	40
4.2 EFICACIA.	45
4.3 EFICIENCIA.	92
4.4. IMPACTO.	103
4.5 SOSTENIBILIDAD.	107
4.6. COHERENCIA.	115
4.7. CALIDAD DE PARTICIPACIÓN.	117
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
6. LECCIONES APRENDIDAS	145
7. ANEXOS	148

ACRÓNIMOS

AECID: AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
AIDNICA: ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL CONSULTORES NICARAGUA SA
AIETI: ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN SOBRE TEMAS IBEROAMERICANOS
ARENA: ALIANZA REPUBLICANA NACIONALISTA
BOE: BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO DE ESPAÑA
CA: CASA ABIERTA
CE: CENTROS ESCOLARES
CECADE: CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA DEMOCRACIA.
CIEPAZ: COMISIÓN INTERINSTITUCIONAL EDUCANDO PARA LA PAZ
CJ: COMITÉS JUVENILES
CIPJES: COORDINADORA INTERSECTORIAL PRO JUVENTUDES EL SALVADOR
CJC: COMITÉS JUVENILES COMUNITARIOS
CJN: CONSEJO DE LA JUVENTUD DE NICARAGUA
CMAJ: CASAS MUNICIPALES DE ADOLESCENTES Y JÓVENES
CODOFIBA: COORDINADORA FISCALÍAS BARRIALES
CONADE: COMISIÓN NACIONAL DE DEPORTE
CRE: CENTRO DE REFERENCIA EDUCATIVA
DAFO: DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES
DC: DIRECTIVAS COMUNITARIAS
DDHH: DERECHOS HUMANOS
EML: ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO
ESV: EL SALVADOR
FAD: FUNDACIÓN DE AYUDA CONTRA LA DROGADICCIÓN
FMLN: FRENTE FARABUNDO MARTÍ PARA LA LIBERACIÓN NACIONAL
FFVV: FUENTES DE VERIFICACIÓN
GBR: GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS
HZG: HOGAR ZACARÍAS GUERRA
INJUVE: INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD DE NICARAGUA
IOV: INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES

ISFODOSU: INSTITUTO DE FORMACIÓN DOCENTE SUPERIOR
LDB: LÍNEA DE BASE
MAM: MICRORREGIÓN MÉLIDA ANAYA MONTES
MAP: MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS
MCP: MESA CULTURA DE PAZ
MINED (MINERD): MINISTERIO DE EDUCACIÓN
MMJ: MESA MUNICIPAL DE JUVENTUD
OE: OBJETIVO ESPECÍFICO
OEA: ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS
OG: OBJETIVO GENERAL
OTC: OFICINA TÉCNICA DE COOPERACIÓN DE LA AECID
PAC: PROGRAMA ANUAL DEL CONVENIO
PCP: PROGRAMA DE CULTURA DE PAZ
PE: PLAN ESTRATÉGICO
PIDE: PROGRAMA INTEGRAL DE DESARROLLO EDUCATIVO
PIDE-CA: PROGRAMA INTEGRAL DE DESARROLLO EDUCATIVO CENTROAMÉRICA
PJ: PUNTOS JUVENILES
PNC: POLICÍA NACIONAL CIVIL
PPDH: PROCURADURÍA DE DDHH DE LA JUVENTUD Y LA NIÑEZ
POA: PROGRAMA OPERATIVO ANUAL
RCEP: RED DE COMUNIDADES EDUCATIVAS POR LA PAZ
REDOJURD: RED DE ORGANIZACIONES JUVENILES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA
SICA: SISTEMA DE INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA
SSPAS: SERVICIO SOCIAL PASIONISTA
UPOLI: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA
UTN: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE NICARAGUA

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y objetivos de la evaluación

1.2 Condicionantes y límites del estudio realizado

1.3 Presentación del equipo de trabajo

1.1. Antecedentes y objetivos de la evaluación.

Esta Evaluación intermedia se ha programado de acuerdo a lo establecido en la normativa aplicable a los convenios de cooperación financiados por la AECID (conforme al epígrafe VI.4.2.1 de las Normas de Seguimiento y Justificación de proyectos y convenios de Cooperación al Desarrollo subvencionados por la AECID – BOE de 16 de abril de 2009), respondiendo también a la necesidad de analizar la marcha de la intervención en aras de mejorar la calidad de los procesos y analizar el grado de avance en el cumplimiento de los resultados, siempre con la finalidad de alcanzar las metas inicialmente previstas.

Los **objetivos de la Evaluación Intermedia** planteados son:

- 9) Analizar la coherencia de la intervención global: estructura de los objetivos, resultados y actividades, adecuación de las actividades con los resultados y de éstos con los objetivos de la intervención.
- 10) Valorar el grado de avance en el cumplimiento de los resultados esperados, en relación con el cronograma establecido.
- 11) Analizar si la intervención transcurre en la dirección prevista para alcanzar los objetivos definidos en la fase de formulación.
- 12) Describir, en su caso, efectos colaterales, indeseables o no previstos que puedan haberse producido y señalar las posibles acciones para corregir sus consecuencias.
- 13) Analizar si los supuestos en los que se basó el diseño y la formulación continúan siendo válidos.
- 14) Realizar una valoración crítica sobre la estructura de la organización y medios de gestión, los recursos humanos y materiales, y las relaciones interinstitucionales.
- 15) Describir y analizar los avances realizados de cara a la mejora de la calidad de vida de la población Titular de Derechos, así como en materia de protección y garantía de los derechos y de la equidad, en el marco de los objetivos previstos por el Convenio.
- 16) Establecer de forma clara y concisa una serie de conclusiones y recomendaciones útiles para todos los actores implicados señalando, en su caso, medidas correctoras para la consecución de los objetivos y resultados esperados.

El informe de evaluación debe **aportar insumos para la toma de decisiones** tanto para la FAD, como entidad responsable de la ejecución del Convenio, como para la AECID, en el marco de la Comisión de Seguimiento que se establece en el apartado decimosexto de la Orden AEC/1303/2005, de 27 de abril y en la Resolución dictada por la Presidencia de la AECID, antes señalada.

1.2. Condicionantes y limitantes del estudio.

El desarrollo de la evaluación **ha seguido al plan de trabajo** diseñado inicialmente de forma conjunta entre el equipo de evaluación y el equipo FAD y sus entidades socias.

La principal limitación encontrada en la realización de la Evaluación **ha sido no disponer a tiempo del informe final del PAC3** (en el caso de Rep. Dominicana no se ha podido tener porque aún estaba en proceso de elaboración) pero se ha podido trabajar con borradores o información que nutren dicho informe final.

Es de **agradecer el apoyo recibido** por parte del equipo FAD, y los equipos de SSPAS, HOGAR ZACARÍAS GUERRA, CJN y CASA ABIERTA para realizar la evaluación, tanto en el acceso a la información como en las facilidades dadas para la realización de las entrevistas y el apoyo logístico.

1.3. Presentación del equipo de trabajo.

Para el desarrollo del trabajo, AIDNICA ha propuesto un equipo formado por 4 personas, con las siguientes funciones y tareas:

Personal	Ámbitos de evaluación	Tareas a realizar
Luis Pemán. Español. 14 años de experiencia de trabajo en Cooperación.	Análisis y estudio de los criterios de evaluación planteados, valorar el grado de avance y/o cumplimiento de los objetivos y resultados planteados, identificar potencialidades y debilidades en el marco del proyecto que contribuyan a posicionar e incidir en los ejes propuestos en la intervención en relación a las políticas de prevención y cultura de la paz en El Salvador, establecer recomendaciones precisas y concretas para mejorar las intervenciones dentro de las líneas de intervención, análisis de los procesos de coordinación establecidos entre las organizaciones, instituciones y FAD, así como el análisis del papel de FAD. Referente para la incorporación de las perspectiva de género.	→ Análisis de documentación. → Diseño e implementación de herramientas de recogida de información. (Entrevistas, grupos focales...) → Co-redacción de informes de campo, preliminar y final de evaluación, incidiendo sobre los resultados, conclusiones, recomendaciones y buenas prácticas en los ámbitos de evaluación asignados. → Participación en la reunión de presentación de equipo de evaluación, los objetivos de la evaluación y el plan de trabajo en El Salvador. → Participación en reunión de seguimiento del desarrollo del trabajo de campo en El Salvador. → Participación en la reunión para discutir el borrador del informe de evaluación. → Participación en la reunión de conclusiones e implementación de las recomendaciones.
Oscar Armas. Español. 12 años de	Análisis y estudio de los criterios de evaluación planteados, valorar el grado de avance y/o cumplimiento	→ Análisis de documentación. → Diseño e implementación de herra-

Personal	Ámbitos de evaluación	Tareas a realizar
<p>experiencia de trabajo en Cooperación.</p>	<p>de los objetivos y resultados planteados, identificar potencialidades y debilidades en el marco del proyecto que contribuyan a posicionar e incidir en los ejes propuestos en la intervención en relación a las políticas de prevención y cultura de la paz en República Dominicana, establecer recomendaciones precisas y concretas para mejorar las intervenciones dentro de las líneas de intervención, análisis de los procesos de coordinación establecidos entre las organizaciones, instituciones y FAD, así como el análisis del papel de FAD. Referente para la incorporación de Derechos Humanos.</p>	<p>mientas de recogida de información. (Entrevistas, grupos focales...)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Co-redacción de informes de campo, preliminar y final de evaluación, incidiendo principalmente sobre los resultados, conclusiones, recomendaciones y buenas prácticas en los ámbitos de evaluación asignados. → Participación en la reunión de presentación de equipo de evaluación, los objetivos de la evaluación y el plan de trabajo en República Dominicana. → Participación en reunión de seguimiento del desarrollo del trabajo de campo en República Dominicana. → Participación en la reunión para discutir el borrador del informe de evaluación.
<p>Álvaro Dávila. Nicaragüense. 10 años de experiencia de trabajo en Cooperación.</p>	<p>Análisis y estudio de los criterios de evaluación planteados, valorar el grado de avance y/o cumplimiento de los objetivos y resultados planteados, identificar potencialidades y debilidades en el marco del proyecto que contribuyan a posicionar e incidir en los ejes propuestos en la intervención en relación a las políticas de prevención y cultura de la paz en Nicaragua, establecer recomendaciones precisas y concretas para mejorar las intervenciones dentro de las líneas de intervención, análisis de los procesos de coordinación establecidos entre las organizaciones, instituciones y FAD, así como el análisis del papel de FAD. Referente para la incorporación de enfoque de Derecho a la Educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Análisis de documentación. → Diseño e implementación de herramientas de recogida de información. (Entrevistas, grupos focales...) → Co-redacción de informes de campo, preliminar y final de evaluación principalmente sobre los resultados, conclusiones, recomendaciones y buenas prácticas en los ámbitos de evaluación asignados. → Participación en la reunión de presentación de equipo de evaluación, los objetivos de la evaluación y el plan de trabajo en Nicaragua. → Participación en reunión de seguimiento del desarrollo del trabajo de campo en Nicaragua. → Participación en la reunión para discutir el borrador del informe de evaluación.
<p>Carlos Lobo. Español. 13 años de experiencia de trabajo en Cooperación.</p>	<p>Coordinación equipo de trabajo y evaluación. Análisis y estudio de los criterios de evaluación planteados, valorar el grado de avance y/o cumplimiento de los objetivos y resultados planteados, identificar potencialidades y debilidades en el marco del proyecto que contribuyan a posicionar e incidir en los ejes propuestos en la intervención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Análisis de documentación. → Diseño e implementación de herramientas de recogida de información. (Entrevistas, grupos focales...) → Revisión de herramientas de recogida de información. → Reunión de contraste con personal de FAD. (Entrevistas) → Revisión informes de evaluadora.

Personal	Ámbitos de evaluación	Tareas a realizar
	Interlocutor focal con FAD.	<ul style="list-style-type: none"> → Organización y sistematización de la información recibida. → Co-redacción de informes preliminar y final de evaluación sobre los resultados, incidiendo principalmente en apartados generales, informes preliminar y final de evaluación, conclusiones y criterios. → Incorporación de observaciones realizadas por parte de FAD. → Entrega informe final a FAD. → Participación en la reunión para discutir el borrador del informe de evaluación. → Participación en la reunión de conclusiones e implementación de las recomendaciones en terreno y Madrid.

2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

2.1. Antecedentes

2.2. Descripción resumida

22

2.3. Cambios en el contexto y en la orientación inicial

2.1 Antecedentes.

El Convenio ha **sido financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, en la convocatoria de 2010**, y se desarrolla en El Salvador, Nicaragua y República Dominicana desde el 1 de octubre de 2010, siendo la fecha de finalización prevista el 30 de septiembre de 2014.

Las **entidades que están participando** en el desarrollo del mismo, además de la propia FAD, son:

- SERVICIO SOCIAL PASIONISTA (SSPAS) en El Salvador.
- COORDINADORA INTERSECTORIAL PRO JUVENTUDES EL SALVADOR (CIPJES).
- CASA ABIERTA (CA) en República Dominicana.
- HOGAR ZACARÍAS GUERRA en Nicaragua.
- CONSEJO NACIONAL DE LA JUVENTUD de Nicaragua.

Desde hace **11 años**, la FAD, junto con sus socias locales, viene desarrollando en la zona de Centroamérica y Caribe una **Estrategia educativa y de desarrollo comunitario** que se ha traducido en la ejecución de distintas acciones de cooperación. Las intervenciones ejecutadas están destinadas al trabajo con niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad, procedentes de entornos urbano-marginales, y se orientan a la consecución de un beneficio tangible para la población meta, favoreciendo en paralelo la vertebración social de las comunidades implicadas, fundamentalmente mediante la coordinación de las acciones emprendidas con las administraciones públicas estatales, regionales y locales de los territorios en los que se desarrollan las acciones de cooperación.

Teniendo en cuenta la importancia del trabajo en prevención para enfrentar la grave problemática de violencia y exclusión social que sufre la población meta, el Convenio plantea **contribuir a la construcción de una Cultura de Paz** desde temprana edad (niñez, adolescencia y juventud) con una metodología de educación integral, a través de la educación en valores y la participación ciudadana de las juventudes, la incidencia política y el fortalecimiento del asociacionismo juvenil a nivel nacional y regional.

Se trata de **reforzar las capacidades personales y los mecanismos protectores de la población más vulnerable e invisibilizada (niñez y juventud) a través de la educación**, la sana utilización del tiempo y el fortalecimiento de sus capacidades individuales y sociales para la incidencia. El Convenio apoyará el fomento de una Cultura de Paz a través de la prevención de la violencia que enfrentan y ejercen los niños, niñas y jóvenes mediante la puesta en marcha de dos ejes de trabajo amplios: la educación integral y el empoderamiento juvenil.

2.2 Breve descripción de la intervención.

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) suscribe el 17 de noviembre de 2010, un Convenio con la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD) para la ejecución del Convenio de Cooperación **“Desarrollo de una cultura de paz, inclusiva e igualitaria, a través de la educación, la vertebración social y la participación ciudadana de niños, niñas y adolescentes en sus comunidades, fomentando los factores de protección frente a la violencia. El Salvador, Nicaragua y República Dominicana. Cuatro años”** el cual, una vez aprobados los documentos de planificación respectivos, comienza a ejecutarse el 1 de octubre de 2010.

El citado Convenio se ejecuta a través de la implementación de 5 Planificaciones anuales (PAC), aunque el proceso de evaluación se centrará en los tres primeros PAC, de acuerdo con el siguiente calendario:

- PAC1: del 01/10/2010 al 31/12/2010
- PAC2: del 01/01/2011 al 31/12/2011
- PAC3: del 01/01/2012 al 31/12/2012
- PAC4: del 01/01/2013 al 31/12/2013
- PAC5: del 01/01/2014 al 30/09/2014

La intervención se localiza en El Salvador, Nicaragua y República Dominicana, y más concretamente en las siguientes zonas:

- **El Salvador:** Municipios de Cuscatancingo, Mejicanos y Ayutuxtepeque (Microrregión Mérida Anaya Montes, área metropolitana del Gran San Salvador).
- **Nicaragua:** 7 distritos de Managua.
- **República Dominicana:** Municipios de Santo Domingo, San Francisco de Macorís y Santiago de los Caballeros.

El contenido del Convenio se estructura en base a una **propuesta integral** que persigue como Objetivo General: *Contribuir a la generación de una Cultura de Paz mediante el ejercicio del Derecho a la Educación y el Derecho a la Seguridad Humana, desde el respeto a los Derechos Humanos de la niñez y las juventudes, favoreciendo el respeto a la diversidad, la equidad de género y el ejercicio de la ciudadanía en las comunidades de intervención de la Microrregión Mérida Anaya Montes (El Salvador), Managua (Nicaragua) y Sto. Domingo, San Francisco Macorís y Santiago de los Caballeros (R. Dominicana).*

En este sentido, el Convenio se presenta como una actuación global en la que sus distintos componentes interactúan y se complementan en la búsqueda de dos grandes Objetivos Específicos:

1. *Mejorada la calidad de educación en equidad e inclusión, así como la participación de la comunidad educativa, en la generación de factores de protección psicosociales frente a la violencia y otros riesgos, la adquisición de habilidades para la vida y el fomento del ejercicio de la ciudadanía de la niñez y las juventudes en 87*

comunidades educativas de la Microrregión Mérida Anaya Montes (El Salvador), Managua (Nicaragua) y Sto. Domingo (R. Dominicana).

2. Fortalecidas la participación y la capacidad de incidencia de la población juvenil para la promoción de los derechos de las juventudes – con enfoque de género – y el abordaje de la violencia desde un enfoque preventivo de Cultura de Paz a nivel comunitario, local, nacional y regional.

Partiendo de esos dos objetivos, la estructura del Convenio queda conformada en dos ejes de actuación interrelacionados:

Acción 1: La educación como vector de prevención

Los nuevos planteamientos curriculares requieren que se trabajen desde los centros escolares capacidades de distinta índole en relación al profesorado, alumnado y familias; por ello, los objetivos educativos incluyen capacidades de tipo cognitivo, de equilibrio personal, de inserción social y de integración de una visión global de las problemáticas. Para promover la educación integral y la promoción de valores pro-sociales no violentos, se trabaja con el Programa Integral de Desarrollo Educativo (PIDE), herramienta metodológica construida a raíz de la experiencia de trabajo de la FAD y sus contrapartes en Latinoamérica que propone el desarrollo de Programas de Prevención de Riesgos Psico-sociales en diversos escenarios. (Comunidades educativas, organizaciones juveniles, asociaciones de padres-madres, etc.).

Pero también se trasciende el ámbito de la singularidad de los centros, que se interconectan a través de la consolidación y generación de intercambios entre Consejos Escolares de Cultura de Paz, dirigidos a fortalecer la democratización de la organización escolar y a generar procesos de inserción curricular, sensibilización e intercambio.

Por último, se promueve en cada país la creación de un Centro de Referencia Educativa (CRE) en Cultura de Paz, en el que se generará formación e información en la materia, dirigida a docentes, jóvenes y personas con perfil de liderazgo comunitario.

De manera específica, los resultados esperados en la Acción 1 son:

- R1. Desarrollada una Estrategia de prevención de la violencia y de la discriminación de género en 87 comunidades educativas (alumnado, docentes y referentes familiares) de El Salvador, Nicaragua y R. Dominicana
- R2. Establecida en cada uno de los países una Red de Cultura de Paz de los centros escolares de intervención, que promueven la inserción de metodología preventiva de la violencia y de la discriminación en los centros escolares, favorecen el intercambio metodológico y desarrollan de forma coordinada actividades de sensibilización.

- R3. Mejorada la capacitación docente en cultura de paz y la construcción de ciudadanía responsable y participativa a nivel comunitario, a través de la puesta en marcha y la consolidación de un Centro de Referencia Educativa (CRE) en Cultura de Paz.

Acción 2: La juventud se empodera y visibiliza a través de la organización y la participación

Teniendo en cuenta que las políticas de integración social constituyen el principal instrumento de prevención de la violencia, desde este Convenio se promueven la participación juvenil y el fortalecimiento institucional de las organizaciones juveniles.

Se ha desarrollado en cada país una “Escuela de liderazgo juvenil” que potencia las capacidades técnicas de jóvenes participantes en habilidades para la vida, dinamización comunitaria y desarrollo local. De igual forma, a nivel comunitario se plantea un trabajo de organización juvenil en Comités y/o Puntos Juveniles dirigido a la movilización comunitaria y la animación socio-cultural.

Además se trata de apoyar a los grupos juveniles en los procesos de incidencia en las políticas públicas locales, nacionales y regionales con la creación y/o fortalecimiento de una red de jóvenes en cada país y el impulso de una red de intercambio a nivel regional y/o transnacional.

De manera específica, los resultados esperados en la Acción 2 son:

- R4. Fortalecidas las redes de organizaciones juveniles en cada uno de los países y fortalecida una red regional para la promoción de la participación juvenil y la capacidad de incidencia, en relación con la defensa de los derechos de las juventudes con enfoque de género.
- R5. Fomentada la participación juvenil activa como motor para el desarrollo del tejido comunitario en las 24 comunidades, 20 barrios y 7 distritos de intervención, con énfasis en la participación y liderazgo de las mujeres jóvenes.
- R6. Elaborada participativamente, desarrollada y evaluada una Estrategia de Incidencia nacional y otra regional – transnacional que facilite la gobernanza democrática y la cohesión social para la igualdad, y que garantice la sostenibilidad de las acciones. (Resultado vinculado a los dos Objetivos Específicos pero incluido formalmente en el segundo).

2.3 Cambios en el contexto y en la orientación inicial.

El proyecto se inició como estaba previsto, en Octubre del 2010. Igualmente podríamos decir que todo el proceso se ha ido desarrollando como estaba planificado inicialmente.

Los principales cambios en el contexto estarían relacionados con la tregua entre *maras* que tiene lugar en El Salvador desde abril del 2012, aunque esta situación no evita que se sigan sucediendo acciones de violencia, entre las que se encuentra el asesinato de Giovanni Morales, Coordinador del Área de Reinserción del Servicio Social Pasionista, en las instalaciones que el SSPAS posee en Mejicanos, un mes antes de realizar la presente evaluación.

El resto de cambios están relacionados con los procesos electorales de cada país.

En cuanto a la orientación inicial del Convenio, ésta se mantiene según estaba previsto, con retrasos en los procesos constructivos de los Centros de Referencia Educativos (CRE) de Nicaragua y El Salvador.

3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.

3.1 Sobre el proceso de identificación y formulación.

A través de la documentación analizada se puede observar que el **proceso de identificación ha sido parcialmente participativo**, ya que se ha trabajado con las entidades socias, contraparte y Alcaldías, **y en menor medida con las personas Titulares de Derechos**. Esto supuso, en cierta medida, **la necesidad de dimensionar de forma adecuada el Plan de Acción, durante la fase de ejecución**, lo que conllevó posteriores retrasos para el asentamiento de las bases que conducirían al inicio de la ejecución.

El objetivo del proceso de identificación era doble: por una parte identificar el área y los **sectores de intervención** en el marco de la teoría del Convenio y por otra identificar a las **entidades socias locales** que pudieran ser parte ejecutora, así como a las personas **Titulares de Derechos** de la intervención. Para este proceso de identificación se contrató una consultoría.

De las entrevistas y encuestas realizadas y de las discusiones en el seno de los grupos focales, se deduce que:

- El Convenio, a nivel general, realizó una identificación alineada con las necesidades reales del contexto de intervención, manifestándose un **adecuado grado de satisfacción** generalizada de la población meta.
- El proceso **de identificación de problemas ha ido de arriba hacia la base** lo que ha dificultado el asentamiento del Plan de Acción.
- Los **retrasos** para obtener una **Línea Base** en las primeras fases de ejecución han provocado ciertas deficiencias y vacíos de información en la identificación, la formulación y planificación de los resultados por acción, que a su vez, han llevado a **la necesidad de adaptar y ajustar las matrices y planes de trabajo al contexto de las comunidades durante la ejecución**, lo que ha provocado ciertos retrasos.

Los **criterios de selección** de las zonas de intervención y de las personas Titulares de Derechos, se establecieron con las entidades socias locales, seleccionando por una parte aquellos lugares donde las mismas contaban con experiencia de trabajo, y dentro de éstos, los centros escolares y comunidades priorizadas por los Ministerios de Educación y Alcaldías. Esta selección se realizó en base a los siguientes criterios:

- **Centros escolares** públicos de primaria y secundaria, ubicados en zonas con altos índices de violencia y que contaban con apertura del equipo directivo hacia la incorporación y participación de programas educativos externos.
- **Comunidades/Colonias** con altos índices de pobreza, violencia y delincuencia juvenil.

Con respecto a este punto de **identificación** y su correlación con los actores implicados, destacar que según manifestaciones expresadas en las entrevistas y grupos de conversación, se evidencia que en los momentos iniciales de trabajo con los **centros escolares** seleccionados, principalmente en El Salvador, en algunos de ellos la dirección desconocía la iniciativa de intervención prevista a desarrollar, lo que generó confusión entre el equipo técnico y las directivas escolares, provocando poca colaboración y reticencia inicial por parte de los equipos directivos. Esta situación comportó realizar un “comienzo desde cero”, siendo necesario volver a retomar contactos y generar confianza.

Por lo que respecta a la identificación de las **comunidades** de intervención (Acción 2), el sistema ha variado en cada país, mientras que en El Salvador fueron seleccionadas por las Alcaldías (Gobiernos Municipales) en base a un mapeo previo, en República Dominicana y Nicaragua dicha selección recayó en las entidades socias y FAD, pero sin un **diagnóstico en profundidad** que permitiese conocer la realidad de la población juvenil, así como sus demandas, intereses y cultura organizativa, lo que hubiese facilitado el desarrollo de un proceso de integración, con los grupos de jóvenes, más adecuado.

Estas situaciones muestran una **debilidad del proceso de identificación** para fijar tanto las condiciones previas pactadas como su difusión y explicación entre Titulares de Derechos. (La firma de los Convenios con los Ministerios de Educación - MINED se realizó ya avanzada la ejecución del programa y con algunas Alcaldías todavía están pendientes de firmar acuerdos de colaboración).

En el **proceso de formulación**, también se aprecia, al igual que en la identificación, que fue **parcialmente participativo**, siendo desarrollado por el equipo técnico de la FAD, conjuntamente con la entidad socia local, sin contar con una alta participación de Titulares de Derechos.

Durante el proceso de formulación se ha realizado un importante esfuerzo por **unificar indicadores** y hacer del Convenio un documento único, pero este hecho ha llevado a que el documento de formulación, principalmente en el ámbito de resultados e indicadores, tenga problemas para recoger la **realidad de cada uno de los países** y de las zonas de intervención, ya que tanto **los contextos de trabajo como la situación y percepción de la juventud en los tres países, son distintos**. En base a lo comentado, el documento de formulación debería poder mostrar estas realidades y recoger estas diferencias en la propia Matriz de Planificación y en los propios indicadores.

A nivel general, la **lógica vertical y horizontal del proyecto es adecuada** para la consecución de los Objetivos Específicos. En consecuencia, se podría concluir que con **el logro** de todos los **resultados** del proyecto se podrá **garantizar** el alcance de los Objetivos Específicos.

En relación a los **criterios idóneos para la definición de indicadores SMART**, señalar que los indicadores de los Objetivos Específicos tal como están formulados son pocos concretos, mensurables y no están temporizados, lo cual dificulta su medición y valoración.

Por lo general, esta complejidad en el diseño de los indicadores hace difícil su interpretación, estando sujetos muchos de ellos a la subjetividad del equipo técnico. Por tanto, existen **ciertas debilidades** en la especificidad, en la medición y la temporalidad de la mayoría de los indicadores.

A su vez y teniendo en cuenta variables para el seguimiento de los ejes transversales, mencionar que existen debilidades en la definición de indicadores específicos para medir avances en la aplicación del **enfoque de género**. Por lo general, la inclusión de dicho enfoque en los indicadores diseñados en la Matriz de Planificación se centra en la **medición de la participación**, diferenciada entre hombres y mujeres. En cuanto a su operatividad, por ahora no se tiene contemplado ningún documento que explicita una estrategia de inclusión del enfoque, centrándose en la implementación de acciones concretas en determinados procesos, como son las capacitaciones.

El equipo técnico ha estado llevando el seguimiento de la participación paritaria entre hombre/mujer detectando en varios procesos cierta concentración de hombres en los órganos de toma de decisión, lo cual ha motivado al equipo gestor del proyecto a tomar ciertas acciones correctivas. **Es importante contar tanto en los equipos como a través de consultorías externas, con personal técnico** especializado en enfoque de género para la elaboración de una currícula formativa, formación del personal técnico y asesoramiento técnico en los procesos puestos en marcha.

Un aspecto a analizar de forma cuidadosa es la **elaboración de la Línea Base (LdB)**. Dicha LdB está muy trabajada y ofrece información muy detallada, que analiza aspectos considerados superficialmente en la identificación del Convenio. Tiene un importante componente de estudio sobre la problemática en la que interviene el Convenio, pero se ha quedado **limitada** en su uso **para la medición de los indicadores**, es decir, faltaría por concretar la **migración de la información del estudio al ámbito concreto de los Indicadores** de Resultados y Objetivos del propio Convenio, fijando las variables claves sobre las que actuar.

31

3.2 Sobre el proceso de seguimiento y coordinación.

Para poder dar seguimiento al Convenio se contó a nivel **regional** en terreno (con sede en El Salvador) con un **equipo humano** constituido por una Coordinadora regional/Delegada país, una Técnica responsable de área de incidencia (contratada a partir de agosto del 2012) y un Administrador.

Este equipo estaba **apoyado desde Madrid** por dos personas, una desde el área técnica y otra desde el ámbito administrativo, además de la propia estructura de Cooperación Internacional de FAD.

A éstos se deben sumar parte del personal de las **entidades sociales locales**, que incluye a un Coordinador/a local del Convenio y sus respectivas coordinaciones y equipos de área, (Educación y Juventud) que cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar un adecuado seguimiento de la intervención.

Por lo que respecta al manejo de la información generada durante la ejecución, actualmente el proyecto tiene una **débil sistematización de la información** que no facilita la valoración de los indicadores de los objetivos. Esto es debido a que no se cuenta con los **levantamientos de información** pautados por el proyecto para establecer la comparativa y el grado de evaluación en relación a la Línea Base aplicada al inicio del proyecto.

Como resumen de lo mencionado podemos concluir que el **sistema de seguimiento**, contempla:

1. **Herramientas homogéneas** para la recopilación de la información para la realización de informes. Elaboradas tras un proceso de socialización.
2. **Establecido un sistema periódico** de reuniones conjuntas y bilaterales con entidades socias e instituciones, soportados con sus correspondientes actas.
3. **Evaluaciones internas** de las diferentes acciones y resultados, y establecimiento de **foros regionales** para el intercambio de experiencias.

A su vez, adolece de:

1. **Diagnóstico base en profundidad**, con información sobre la situación de las poblaciones meta y su contexto geográfico, social y económico, incluyendo un **mapa de riesgos potenciales** para cada una de las acciones/resultados. Así como un **análisis de las posibles soluciones** en el caso de que dichos riesgos ocurran.
2. **Línea de Base al inicio de las acciones**, que contribuya por un lado a mejorar ciertas debilidades de algunos indicadores para poder medir resultados cualitativos, y por otro lado, con el monitoreo y seguimiento de los avances y logros de resultados y objetivos.
3. **Fuentes de verificación a tiempo**, para evidenciar la medición de los indicadores, que complementen los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones del Convenio y contengan información desagregada por sexo y edad.
4. **Establecimiento de sistema de seguimiento** de alcances sobre impactos y efectos a nivel de PACs (anuales), que permitan visibilizar estos alcances de manera progresiva y su **contribución al Convenio**. Actualmente se centra demasiado en el chequeo de ejecución de actividades y sub-actividades.
5. Una **definición y distribución clara y socializada de las funciones** de las personas responsables del seguimiento, que permita optimizar los recursos existentes.
6. Una **planificación más participativa** en la elaboración de los PACs donde se tenga en cuenta a los equipos técnicos y Titulares de Derechos, de manera que las plani-

ficaciones se ajusten a las necesidades sentidas. Esto ha mejorado significativamente a partir del PAC 2.

– **Mecanismos de seguimiento establecidos:**

Reuniones periódicas con la diversidad de actores participantes en el Convenio, organizados de la siguiente manera:

→ **Seguimiento Regional.**

→ Reuniones mensuales vía Skype, en las que participan el Personal Delegado país y la Coordinación Regional.

→ **Seguimiento Operativo.**

→ Seguimiento con entidad social local a través de reuniones bilaterales de carácter mensual entre el Delegado/a País, Coordinador/a local del Convenio y Administrador/a local. A su vez existe comunicación permanente y reuniones específicas cuando se considera necesario. Centrando su trabajo en la planificación de los PAC anuales y en el seguimiento de lo programado.

→ Reuniones Equipos locales de Convenio: Se realizan mensualmente entre la Coordinadora local de Convenio y las Coordinaciones del área educativa y de juventud. En estas reuniones se comparten los avances de cada acción y se lleva a cabo la planificación interna del equipo.

33

De las **reuniones Regionales** realizadas hasta la fecha, se cuenta con sus correspondientes **actas y acuerdos alcanzados**, pero en los siguientes niveles no existe una sistematización estandarizada de actas. En este sentido se hace recomendable establecer **y sistematizar procedimientos de actas a nivel de reuniones operativas**. (Al menos, en las de Coordinación Local-Delegado/a país)

Paralelamente a las reuniones se realiza, por parte del equipo técnico (Delegado/a país), **visitas a los proyectos**, en base a necesidades.

La información del seguimiento del Convenio, se sistematiza a través de los **informes de seguimiento de los PAC**, los cuales siguen el formato establecido por la entidad financiadora (AECID) y tras su elaboración es enviada a Madrid.

Para la **recopilación de la información**, la entidad social local envía **informes intermedios** (mensuales y trimestrales) los cuales son consolidados para la elaboración del informe del PAC. Para este proceso, desde la FAD, se realizó una reunión de inducción (en República Dominicana) con las entidades socias, donde se trabajaron los modelos de informe y su elaboración.

En el **Convenio de colaboración entre la FAD-Entidades Sociales Locales**, se adjuntan como anexos los modelos de informe de seguimiento, (técnico y financiero) así como la normativa (AECID) de gestión y seguimiento de Convenios.

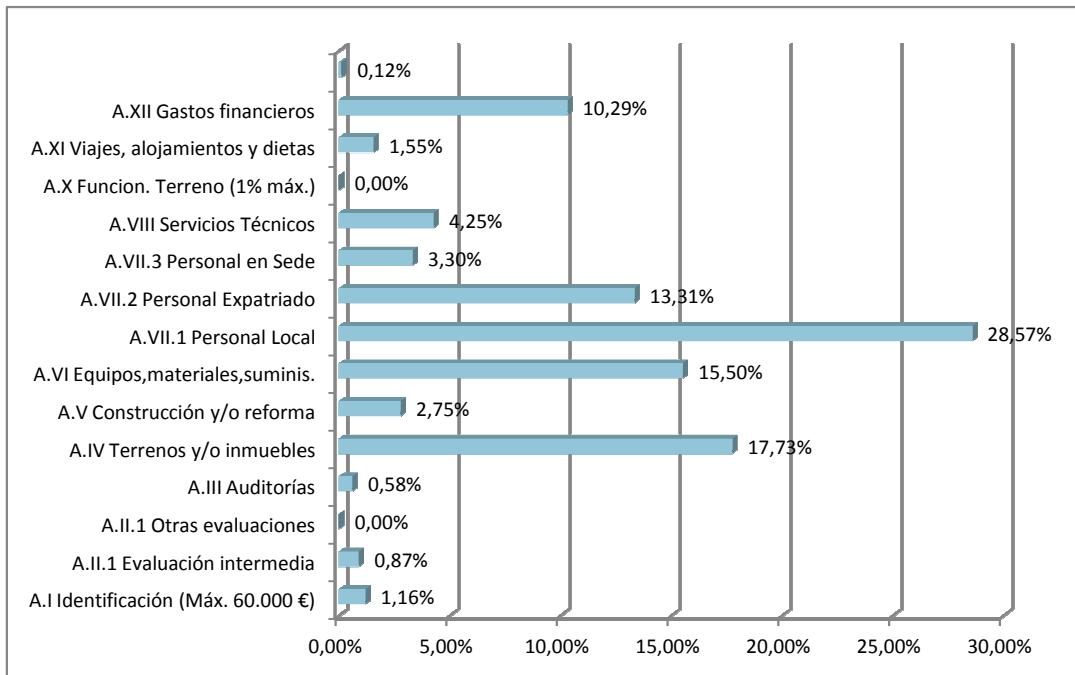
Tras el análisis de la documentación generada por **el sistema de seguimiento y la Coordinación**, descrito anteriormente, así como de las entrevistas individuales y grupales con diferentes actores del Convenio, podemos destacar que:

- Se cuenta con un **equipo humano** organizado y con herramientas adecuadas para el desarrollo del seguimiento.
- Establecido un **sistema periódico de reuniones** conjuntas y bilaterales con las entidades sociales locales, aunque no se cuenta con soporte estandarizado de actas en todos los niveles de seguimiento. (Especialmente en el más operativo)
- Se considera una **buena práctica**, la inclusión en el Convenio de diferentes procesos de evaluación interna que permita una socialización de resultados, visibilizar los alcances y establecer acciones correctoras. Así como la formación de **foros regionales** para el intercambio de experiencias y productos.
- La falta de concreción de **un manual de procedimientos de seguimiento** del Convenio tanto a nivel técnico como administrativo y mantener procesos de inducción sobre el funcionamiento y manejo de los mismos.
- Necesidad de aclarar **formatos y modelos de FFVV a equipos técnicos**, ya que existe cierta confusión en el momento de establecer los modelos solicitados: memoria, bitácora, informe; generando una sobre carga administrativa.
- Necesidad **de homogenizar herramientas de evaluación de actividades**, de tal forma que la valoración se haga sobre los mismos criterios. Ej. Fichas de evaluaciones de capacitaciones con ítems de evaluación comunes para todas las entidades participantes que recojan información sobre aspectos similares. Actualmente no existe un formato único, quedando éste a libre elección del consultor/a externo/a que imparte capacitación.
- **Organizar y distribuir funciones** específicas dentro del equipo responsable de la **gestión y seguimiento**, todo ello con el objeto de definir niveles de seguimiento en base a los roles del personal de equipo (regional, país, acciones, actividades) que eviten duplicidades en el seguimiento y permitan visualizar a nivel de PACs, los avances dentro de cada nivel: objetivos, resultados y actividades.

En lo referente al ámbito presupuestario y económico:

El **presupuesto del Convenio asciende** a 5.625.000€, de los que 1.125.000€ son aportados por las entidades participantes, y 4.500.000€ por la propia AECID.

Por partidas, la distribución presupuestaria es equilibrada:

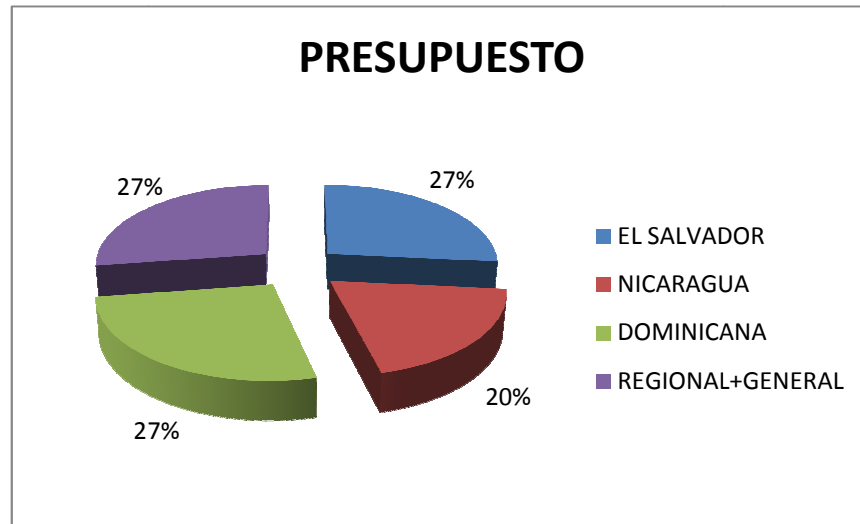


El **seguimiento económico** se realiza de manera adecuada, en relación a actividades y partidas.

Cada uno de los PAC ha sido **auditado por una empresa auditora con sede en Madrid**, cuyos informes no presentan incidencias reseñables.

A nivel de país, **el desarrollo presupuestario** presenta puntos comunes, con **equilibrios en las partidas de personal**, con un **gasto bajo en las partidas de construcción y equipamiento**, observándose un **sobregiro en las partidas de viajes, alojamiento y manutención**. Esta situación puede tener su origen en la ausencia de un presupuesto inicial por actividades, así como en una errónea distribución por partidas en la formulación, en cuanto que no se tuvo en cuenta que el grueso del gasto en las actividades planificadas se concentra en las partidas de personal y viajes.

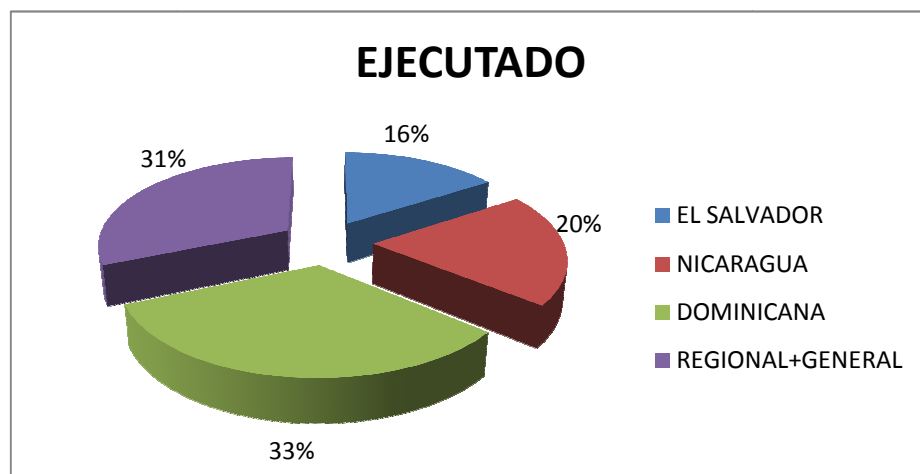
La **distribución presupuestaria del Convenio** fue muy similar, aunque a Nicaragua le correspondió la menor cuantía respecto a los costes directos:



Esta situación está provocando que Nicaragua, país en el que participan dos entidades socias locales distintas, cada una en una acción y con equipos e instalaciones específicas, esté en un proceso de **ejecución presupuestaria** de gastos de personal y funcionamiento por **encima del esperado**.

36

En lo referente a la ejecución presupuestaria del mismo, es desigual y en general baja. Motivado principalmente por los retrasos en las construcciones de los CRE de Nicaragua y El Salvador:



3.3 Análisis DAFO

Dentro del proceso de evaluación, y aprovechando al Taller Regional de Contraste, se trabajó en el **análisis de debilidades y fortalezas** de cada una de las acciones y de la propia coordinación del Convenio.

La idea de este trabajo era **promover el proceso de auto diagnóstico** de todas las entidades participantes de forma sectorial, poniendo en común aspectos críticos de cara a una mejora de la actuación durante la fase final del Convenio.

Las principales conclusiones son:

GRUPO COORDINACIÓN

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos de gestión insuficientes y poco definidos. - Necesidad de crear Institución dentro del Convenio. (Tener en consideración que las acciones se realizan dentro de una agrupación de entidades, y no cada entidad en solitario) - Confusión sobre el papel de los equipos FAD país. - Desconocimiento del Plan de Cooperación Internacional de FAD. - Poca claridad de los canales de comunicación internos y externos. - Necesidad de evaluaciones de desempeño entre las entidades socias locales. - Deficientes procesos de briefing y debriefing entre personal expatriado y local. - Diversidad de modelos de informes técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión económica articulada correctamente. - Contar con enfoques novedosos y flexibles. - Abordaje empírico en el ámbito escolar. - El PIDE como herramienta. - El propio instrumento de Convenio facilita la metodología de abordaje. - Institucionalización de la comunicación formal.

37

GRUPO DE EDUCACIÓN

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - El apoyo del MINED es más débil en el trabajo de campo y de día a día que el apoyo político al Convenio. - Ausencia de Padres (hombres). - Poca presencia de Mujeres en la toma de decisiones. - Poca personal en los equipos para el volumen de escuelas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición a organizarse. - Apoyo de los MINED (aunque en El Salvador muy personalizado). - Convenio con los MINED (más como condición previa que como producto del Convenio). - Participación voluntaria de los docentes. - Incorporación de la Estrategia de Cultura de Paz. - Flexibilidad del PIDE. - Formación de los Diplomados.

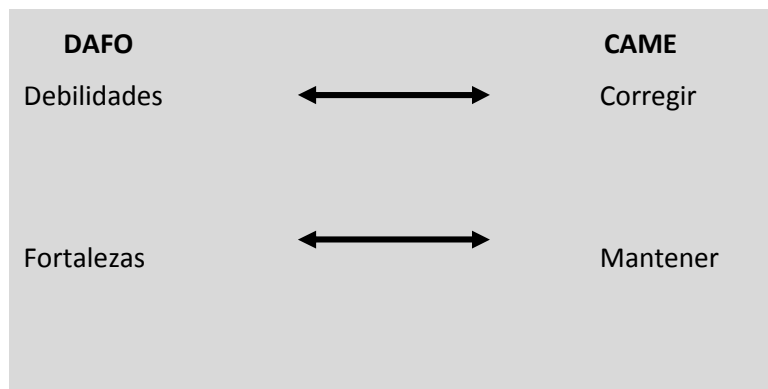
GRUPO DE JUVENTUD

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Los Titulares de Derechos cuentan con un perfil menor del esperado de cara a desarrollar procesos organizativos. - Poca claridad en el proceso de incidencia política regional. - Falta de sinergias entre acciones. - Equipos pequeños con disponibilidad constante. - Necesidad de definir el trabajo con expresiones organizadas y no organizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustes en el trabajo del equipo técnico. - Flexibilidad ante las necesidades. - Objetivo claro como equipo: prevención de la violencia. - Interés de los Titulares de Derechos. - Creación de procesos metodológicos empíricos “prueba-error”. - Buena comunicación a nivel interno país de los equipos. - Claridad de los objetivos estratégicos y de incidencia. - Reflexión vivencial. - Procesos asertivos.

A su vez la elaboración del **DAFO** ha servido para estructurar análisis de la información recogida, teniendo en cuenta el **CAME**, identificando con ello posibles medidas para la corrección de las debilidades, aprovechamiento de las fortalezas y así explotar las oportunidades.

38

→ **CAME:**



4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

4.1 Pertinencia

4.2 Coherencia

4.3 Eficacia

4.4 Eficiencia

4.5 Impacto

4.6 Sostenibilidad

4.7 Calidad Participación

39

4.1 Pertinencia.

Se analizará la adecuación del Convenio a las prioridades de los actores implicados: población Titular de Derechos, entidades contraparte en terreno, Titulares de Obligaciones y de Responsabilidades, así como la entidad financiadora y las propias organizaciones ejecutantes, tanto la FAD como sus contrapartes. Para ello se analizarán el grado de avances en la consecución de los resultados, los Objetivos Específicos y el Objetivo General, en términos de su adecuación a las prioridades de dichos actores. También se habrá de analizar la adecuación de los objetivos de la intervención a la promoción de la equidad y el respeto de los Derechos Humanos, teniendo en cuenta los diferentes problemas y necesidades de hombres y mujeres y valorando si la Estrategia de intervención promueve el empoderamiento específico de las mujeres (jóvenes y adultas) y la identificación y superación de sus limitaciones y problemáticas particulares.

En relación a la Cooperación Española

En relación con el **marco legal e institucional de la Cooperación Española**, el Convenio FAD *“Desarrollo de una Cultura de Paz, inclusiva e igualitaria, a través de la educación, la vertebración social y la participación ciudadana de los niños, niñas y adolescentes en sus comunidades, fomentando factores de protección frente a la violencia”*. El Salvador, Nicaragua, Rep. Dominicana. Cuatro años”, se ajusta a los acuerdos de la **VII Comisión Mixta firmada entre el gobierno salvadoreño y español** (Nov 2010) y los lineamientos con el Marco de Asociación País 2010- 2014 (MAP)³.

En el **Marco de Asociación de la Comisión Mixta de la cooperación bilateral entre Nicaragua y España**, se establece un peso importante para el trabajo en el ámbito de la educación y la organización de la sociedad civil, aunque dentro del propio trabajo de Cultura de Paz, la prevención de violencia es una prioridad secundaria en el caso de Nicaragua.

En relación al **Marco de Asociación de la Comisión Mixta de la cooperación bilateral de República Dominicana y España**, hay una clara alineación hacia los sectores, colectivos y metas priorizados como son: sector educación, ciudadanía, prevención de violencia, aplicación del enfoque de derecho y enfoque de género. **Respecto a las zonas del proyecto hay una divergencia** con las zonas priorizadas para el país como es el caso de San Francisco de Macorís y Santiago.

En relación a las entidades socias

El Convenio responde a las prioridades geográficas de FAD y entidades socias locales, en correspondencia con las prioridades de país, lo que ha influido positivamente en generar

³<http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Publicacionesydocumentacion/Paginas/publicaciones2.aspx>

sinergias, **complementariedad y alineación de las acciones**. De esta manera, el diseño del Convenio tuvo una lógica de continuidad geográfica, así FAD trabaja en el área donde históricamente han estado presentes las entidades socias locales, en iniciativas asociadas a la atención de casos de violencia juvenil, infantil y de género, apostando por un abordaje integral de la situación como mecanismo de respuesta a la multicausalidad del fenómeno de la violencia. En este sentido, merece especial atención que:

- Respecto a El Salvador, este Convenio es el **primer espacio de trabajo de colaboración entre el SSPAS y la FAD**. Sin embargo, ambas organizaciones no son ajenas al trabajo y quehacer mutuos, puesto que han compartido mesas de trabajo conjunto en El Salvador y han participado en talleres educativos.
- En el caso de Nicaragua, también es la primera experiencia entre las tres organizaciones y como se puede observar, el papel de las entidades socias se articula dentro de los componentes propios del Convenio, aunque con algunas particularidades, ya que no es habitual que HZG trabaje en el ámbito escolar con este sistema de abordaje. Así se puede considerar que:
 - El **objetivo último de HZG**: “Dar Acogida, educación integral, capacitación vocacional, bajo las modalidades de protección especial y atención diurna, con el fin de garantizar a los alumnos la restitución de sus derechos y una efectiva y pronta reinserción en su vida familiar, social, educacional y/o laboral”.
 - El **CJN**, conformado en 1992, por ley del año 2001, es la primera instancia de juventud en este país e integra, a modo de coordinadora, a una parte importante de las instituciones que trabajan en este sector.
- En República Dominicana, las necesidades atendidas en la formulación del proyecto **responden perfectamente al Plan Estratégico y al mandato institucional de Casa Abierta**. En este sentido es destacable el papel de asistencia técnica de la FAD durante el diseño del nuevo y actual Plan Estratégico de Casa Abierta. El grado de alineación entre el Convenio y la base programática planteada por Casa Abierta es muy alto. Aun así, un componente clave para la contraparte en su intervención integral comunitaria es el abordaje de empleabilidad juvenil, componente que no está incluido en el Convenio.

En relación a los Titulares de Obligaciones

En referencia a **la complementariedad con Titulares de Obligaciones**, se valora positivamente la sinergia del Convenio con las siguientes instituciones y sus políticas:

A nivel Regional:

- **Sistema de Integración Centroamericana (SICA)**⁴: Los espacios y estrategias diseñados e implementados a través del SICA se alinean y se complementan mediante el desarrollo de las acciones del Convenio, y concretamente a través de la implementación de programas de prevención de la violencia en los ámbitos escolar, familiar y comunitario.
- **Estrategia que los Ministros de Educación de la Región Centroamericana y del Caribe** están desarrollando en el marco de la *Declaración de Managua 2009*, suscrita por los Ministros de Educación en el marco de la Organización de Estados Americanos (OEA).
- **Conferencia Subregional “Cultura de Paz y Prevención de la Violencia Juvenil: Centroamérica, México y República Dominicana”**, celebrada en San José de Costa Rica en el año 2007.

A nivel Nacional El Salvador: Educación (MINED)

- A través del **Plan Social Educativo**, el cual integra el Programa Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno, instrumento que tiene como estrategia clave la búsqueda permanente de la calidad y la pertinencia educativa, así como promover el papel social de los centros educativos (CE) como entidades importantes en la reducción de la violencia hacia la niñez y adolescencia. Con el cual se alinea el Convenio.

A nivel Nacional El Salvador: Juventud

- Mediante la **Ley General de Juventud y Política Nacional de Juventud** cuyo objetivo es implementar políticas públicas, programas, estrategias y planes para el desarrollo integral de la población joven. Dentro de esta ley se enmarcan los programas y políticas municipales de juventud dentro de las cuales se implica el Convenio, como por ejemplo:
 - Alcaldía de Cuscatancingo. Programa de deporte, niñez y juventud, dependiente de la Subgerencia de área social y económica.
 - Alcaldía de Mejicanos. Programa de Juventud, niñez y adolescencia, dependiente de la Gerencia de desarrollo social y prevención de la violencia.
 - Alcaldía de Ayutuxtepeque: Programa de Juventud, niñez y adolescencia, dependiente del área social.

4 Ver Unidad de Seguridad democrática
<http://www.sica.int/busqueda/Noticias.aspx?IDItem=39100&IDCat=3&IdEnt=330&Idm=1&IdmStyle=1>

A nivel Nacional Nicaragua:

- Mediante la Ley Nº.582; Ley General de Educación, que tiene por objeto el establecimiento de los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Nacional, de las atribuciones y obligaciones del Estado y de los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora.
- El Código de la Niñez y Adolescencia que aporta la perspectiva jurídica sobre el derecho a la educación de la población infantil, adolescente y joven.
- Ley Nº 392 ; Ley de Promoción del Desarrollo Integral de la Juventud que dada la importancia que tiene la población joven sienta las bases para su desarrollo en el ámbito de la salud, la educación, la cultura y el bienestar económico.

A nivel Nacional Rep. Dominicana:

- Se identifica una correlación alta entre las necesidades atendidas por el proyecto y los mandatos institucionales y el marco regulatorio en la áreas de educación y juventud. En el caso de la Línea de Acción 1 hay identificada claramente por parte de la MINERD la aplicación de contenidos curriculares en relación a la Cultura de Paz, así como la preocupación estratégica por la prevención de violencia en los centros escolares del país.

En base a lo descrito, podemos afirmar que **el Convenio ha tenido en cuenta para su diseño, las estrategias y programas de desarrollo del país socio**, alineándose con las mismas y aprovechando los foros de participación que estas políticas ofrecen para integrar al Convenio.

En relación a los Titulares de Derechos

Por lo que respecta a la **correspondencia de la intervención con las prioridades y necesidades de las personas Titulares de Derechos**, señalar que las acciones de intervención diseñadas y ejecutadas se ajustan a las necesidades reales y sentidas por los mismos.

Según revisión documental y de las expresiones emitidas en las entrevistas y grupos focales, en todos los resultados del Convenio, se aprecia y manifiesta la **pertinencia del Convenio a través de las acciones que éste promueve**. Acciones orientadas a la mejora de la educación en equidad e inclusión, así como a fomentar la participación y capacidad de incidencia de la población juvenil. De la misma manera, aparecen como prioridad la integración del enfoque de género y la prevención de la violencia desde un enfoque de cultura de paz. Así se constata que el Convenio:

- Se ajusta y **responde a las principales demandas**, necesidades inmediatas y estratégicas de la comunidad escolar y población (juvenil y adulta) de las

comunidades de intervención, en lo referente a la prevención de la violencia, mejora de la capacitación docente y fomento de la participación democrática de la juventud en las políticas municipales y nacionales. Como ejemplo de lo anterior, podemos destacar que las principales necesidades identificadas y verbalizadas por las personas representantes de la comunidad escolar y jóvenes de las comunidades en los grupos focales son: i) Educación: *Violencia intraescolar, falta de herramientas educativas para abordar la prevención de la violencia, poca participación e interacción entre actores de la comunidad escolar...* ii) Juventud: *Violencia intrafamiliar, delincuencia, estigmatización hacia jóvenes, acoso policial, etc...*

Según lo manifestado, se considera que dichas necesidades son atendidas por el Convenio, así como que las capacidades establecidas a nivel comunitario y escolar han contribuido a una mejor identificación y conocimiento de sus realidades y en consecuencia **han generado una motivación y compromiso hacia el cambio (apropiación)**:

“Al haber identificado los problemas de mi comunidad, hasta me dió vergüenza de no hacer nada para cambiarlo”. Miembro del equipo coordinador punto joven Zacamil.

“El haber realizado el diagnóstico del centro escolar nos ha permitido sacar a la luz, de forma conjunta, problemas que no sabíamos que existían o que no reconocíamos”.
Docente CE. Dr. Arturo Romero.

44

→ Las capacitaciones desarrolladas a través del Convenio, tanto desde la Escuela de Formación, Diplomado, etc., como desde las actividades que se ejecutan, promueven la difusión y conocimiento de los DDHH, **esto hace que el Convenio sea pertinente y relevante desde la perspectiva del enfoque de derechos.**

No obstante, a pesar de la valoración positiva, es necesario señalar:

→ El poco **ajuste inicial del plan de trabajo al contexto de intervención** motivó un retraso en el afianzamiento de procesos, tanto a nivel de la acción 1 (Educación) como de la 2 (Juventud), esta situación hizo necesario reajustar las estrategias de intervención de los equipos, **pasando de una metodología inicial dirigida a una más participativa**, lo que sin duda contribuyó, a posteriori, a que la intervención tuviera que alinearse y adaptarse a las necesidades de Titulares de Derechos.

Por lo que Respecta al enfoque de Género, tal y como se menciona en la formulación del Convenio⁵, concretamente en el punto referente a Factores de Género, existen tasas relativamente bajas de representación política de mujeres y de participación femenina en puestos administrativos-ejecutivos de poder y de profesionales técnicas. Por otro lado se destaca también, la elevada carga de trabajo que padecen las mujeres dentro y fuera del hogar, donde siguen siendo discriminadas para aspirar a ciertos empleos, asistir a deter-

⁵ Punto 3.1.1. Factores de género. Documento de Formulación del Convenio

minadas actividades, y acceder a sistemas de protección social. Además se muestra que el 80% de la violencia intrafamiliar es registrada en contra de las mujeres.

Dada esta situación, el **enfoque de género** se establece como uno de los pilares básicos del proyecto, encontrándose reflejado a nivel de objetivos, resultados e indicadores objetivamente verificables. Sin embargo y con el objeto de hacer efectiva esta transversalidad, **el Convenio carece de una estrategia específica de género** que permita abordar de una manera más directa los problemas y necesidades específicos. Actualmente, la intervención desarrolla actividades de prevención de la discriminación de género, así como formación para profesorado, alumnado y referentes familiares respecto a la incorporación del enfoque de género, pero se echa en falta la **incorporación de acciones de discriminación positiva hacia la mujer** que permitan el acceso de éstas a los diferentes productos del Convenio y eviten que sean receptoras pasivas, sobre todo a nivel de Acción 2 y dentro de las actividades que ésta promueve (participación en Mesa Municipal de Juventud, y actividades y formaciones de comités juveniles, acciones de incidencia,...).

Por otro lado, el Convenio no incluye como entidades colaboradoras o de apoyo, a **organizaciones locales específicas de mujeres** que promuevan el protagonismo de las mismas dentro los diferentes órganos de coordinación e incidencia. Sin lugar a dudas, la incorporación de este tipo de entidades contribuiría a visibilizar el papel de la mujer dentro de la intervención.

GRADO DE CORRELACIÓN DEL PROYECTO	
Políticas públicas del país receptor	Muy Alto
Justificación y contexto del proyecto	Muy Alto
Necesidades sentidas por la población	Alto
Promedio:	Alto

4.2 Eficacia.

Se indagarán las posibilidades de consecución de los Objetivos Específicos a partir del análisis de las actividades realizadas o en curso, considerando los beneficios alcanzados por hombres y mujeres. Se atenderá, además, a los posibles factores externos (presentes o futuros) que puedan condicionar el éxito del Convenio.

Dado que el presente análisis se enmarca dentro de una **Evaluación Intermedia** y que al Convenio le queda un año y medio de ejecución, para la **valoración de la eficacia se tendrá en cuenta el grado de afianzamiento y nivel de calidad de los procesos establecidos** por la intervención, y si éstos van encaminados a la consecución de los indicadores previstos a nivel de resultados y en consecuencia si los resultados contribuirán al alcance de los objetivos.

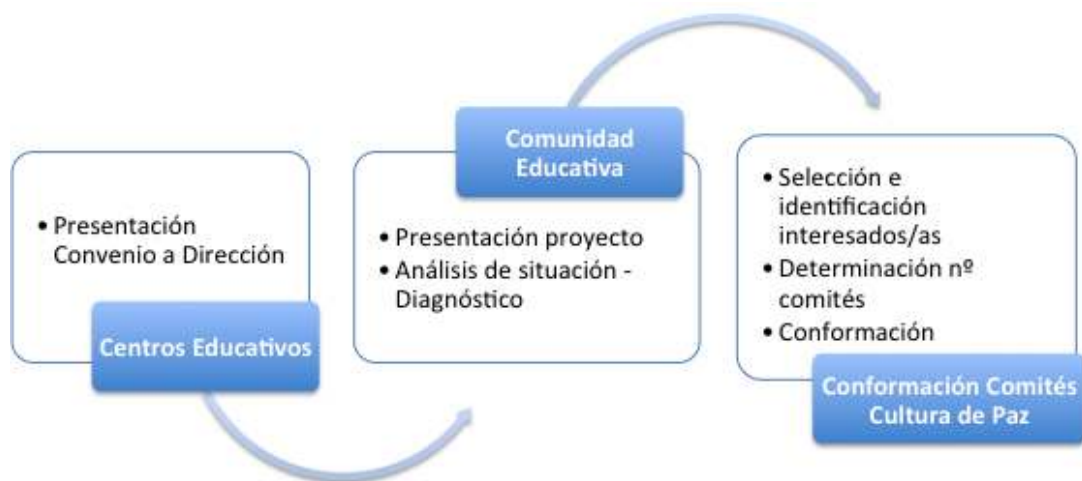
Como apunte de **la lógica de intervención** podemos recordar que el Convenio se estructura en dos Acciones (1- Educación y 2 Juventud), cada una de las cuales se corresponden con los **Objetivos Específicos 1 y 2** de la Matriz de Planificación. A su vez cada Objetivo específico cuenta con 3 resultados, lo que hace que el Convenio tenga un total de **6 Resultados**, siendo el último de ellos (R6) común a los dos objetivos, pero incluido formalmente en el Objetivo Específico 2.

A continuación y en base a lo señalado anteriormente, pasamos a analizar la valoración del grado de avance de los resultados establecidos para el Convenio.

Resultado 1. Desarrollada una Estrategia de prevención de la violencia y de la discriminación de género en 87 comunidades educativas (alumnado, docentes y referentes familiares) en El Salvador, Nicaragua y R. Dominicana.

EL SALVADOR

Para la identificación y desarrollo de los **Comités de Cultura de Paz** a nivel escolar se establece la siguiente **estrategia de entrada**:



46

En base a la documentación analizada y su triangulación con grupos focales y entrevistas realizadas, se puede considerar que **la metodología de trabajo establecida para el desarrollo de una Estrategia de prevención de la violencia en 20 comunidades educativas (PAC3) es adecuada y está afianzando los procesos para promover capacidades**, sobre todo, en los equipos docentes y en cierta medida en los referentes familiares, donde el nivel de participación de los mismos es menor.

Los **procesos formativos establecidos para los diferentes actores** involucrados en el desarrollo de este resultado (equipos técnicos, personal de mediación escolar, alumnado y

referentes familiares) son **considerados de alta calidad**, tanto por su contenido como por la metodología de impartición. Esta valoración es compartida y manifestada por la mayor parte de las personas participantes en las mismas, destacando entre sus valoraciones: *la pertinencia de las formaciones, su carácter innovador en contenidos, utilidad y calidad de la docencia (ej.: capacitaciones sobre PIDE y su metodología).*

Por otra parte, señalar que los **tipos de formación impartida giran en torno** a temas relacionados con diferentes ámbitos de la cultura de paz: DDHH, género, resolución de conflictos, PIDE, etc. Siendo ésta **diversa, en función de las preferencias y/o planificaciones establecidas** en los Programas de Cultura de Paz (PCP) de los centros educativos (CE). Esta **diversidad permite adaptar los programas formativos** a los CE, pero a su vez genera ciertas **diferencias/desequilibrios** entre los mismos; aspecto que es conveniente mitigar.

A nivel de PAC3, el número de CE en los que se está interviniendo con el Programa de Cultura de Paz es de 20, al igual que en el caso anterior los miembros de la familia **tienen acceso a un programa formativo** en el que la participación de referentes familiares es variable en función del CE, siendo ésta significativamente menor con respecto a docentes y alumnado (menos de un 20% con respecto al total de participación).

Por lo que respecta a la **participación e involucración de familias (Referentes Familiares) en la organización de la escuela**, señalar que la participación de éstos en las actividades del CE no es muy alta y varía según el tipo de actividad, reflejando la siguiente media de participación en los diferentes foros existentes:

47

Espacio de participación	% de participación media hasta PAC3
Comités Cultura de Paz	10%
Comités temáticos de Cultura de Paz	15%
Participación en actividades de PCP Escolar	3%
Participación en inducción PIDE	18%
% de participación en PAC3	
Formulación de Programas de Cultura de Paz	11%
Red de Comunidades Educativas por la Paz	18%

Esta baja participación/involucración se pone de manifiesto con los **avances obtenidos sobre la Línea de Base** donde se observa que **la percepción de la familia sobre la existencia de acciones formativas dirigidas a ella en CE, ha disminuido en lo referente a formación en valores, pasándose de 88,9% en LdB a 72,7 %.**

Por otra parte **la valoración de asistencia a formaciones también obtiene menor calificación: de 7,33 en LdB a 6,45.**

Por último y en base a lo establecido como IOV 1.3 **Mejora de los rendimientos académicos de participantes en el programa de refuerzo escolar**; el haber desestimado esta actividad por no conseguir establecer un grupo de estudiantes que realicen sus horas sociales

en esta actividad y por priorizar la intervención en el fortalecimiento de los Programas de Cultura de Paz en los 20 CE, hace que dicho indicador no se cumpla.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado ⁶ de Eficacia
<p>ES 1.1 Incrementados en al menos un 20% a lo largo de los 4 años, los datos establecidos en la Línea de Base sobre la mejora de la formación (adquisición de conocimientos, habilidades y competencias) de 678 mediadores/as escolares en habilidades para la vida, cultura de paz y discriminación de género).</p>	<p>Se han desarrollado talleres formativos en temáticas de cultura de paz, género, Derechos Humanos y mediación, que han generado un avance en la mejora de los conocimientos de los mediadores escolares (aprox. de un 15%) con respecto a la Línea de Base:</p> <p>Formación docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación en género: LdB 52, 8% a PAC3-85,2%. - Formación para la detección de casos de discriminación: LdB- 26,3% a PAC3-40,9%. - Formación para el tratamiento de la discriminación: LdB-32,6 % a PAC3-23,5%.⁷ - Formación para la detección de casos de violencia: LdB- 40,4% a PAC3-44,3%. - Formación para la prevención específica de violencia de género: LdB un 59,6 % a PAC3-84,3 %. <p>Conocimientos del personal docente(Valoración 0 – 10):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevención de violencia: de 5,92 a 6,99. - Planificación, monitoreo y evaluación de proyectos de prevención de violencia y riesgos psicosociales: de 4,48 a 6,13. - Metodologías de transversalización de contenidos de prevención: de 5,23 a 6,11. 	<p>ALTA</p>
<p>ES 1.2 Aumentadas las oportunidades de formación en mecanismos de cultura de paz y contra la discriminación de género para las familias de las 30 comunidades educativas del Convenio, y por lo menos el 20% se involucran</p>	<p>Iniciada la formación en herramienta PIDE y género para referentes familiares de 8 CE. Los avances sobre la LdB son los siguientes:</p> <p>Formación para familiares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de Escuelas de padres y madres en los CE: 100%. Se mantiene en PAC 3. - Existencia de otras Escuelas de padres y madres: LdB 11,1 a PAC3- 9,1%. 	<p>MEDIA</p>

⁶ MUY ALTA: la proyección se cumplirá con total seguridad.

ALTA: el trabajo y abordaje realizado permite valorar como alcanzable el indicador.

MEDIA: la proyección es adecuada aunque no hay seguridad de alcanzar el indicador.

BAJA: el trabajo y abordaje realizado deben ser corregidos para alcanzar el indicador.

MUY BAJA: el indicador no podrá ser alcanzado.

⁷ Según la consultora responsable de seguimiento de la LdB ha disminuido posiblemente porque a partir de reconocer con mayor claridad qué es la discriminación y sus implicaciones, el personal docente se reconoce con insuficiente formación para tratar la discriminación, especialmente por la diversidad de situaciones de discriminación que se dan en la sociedad

<p>en la organización de la escuela.</p>	<p>- Actividades formativas en CE para familiares: a. Formación en valores: LdB- 88, 9% a PAC3- 72,7 %. (Disminuye) b. Formación en género: LdB- 11,1% a PAC3- 45,5 %. - Valoración de asistencia a formaciones (0 – 10): de 7,33 a 6,45. - Conocimiento sobre recursos de CE para mejora de capacidades de familiares: frecuente, se mantiene esta percepción en PAC3.</p>	
<p>ES 1.3 Mejorados los rendimientos académicos de al menos el 60% del alumnado participante en el programa de refuerzo escolar.</p>	<p>La actividad de refuerzo escolar fue desestimada en 2011 desarrollándose exclusivamente a lo largo de un mes (realizándose un total de 64 sesiones en las que participaron un total de 170 alumnos/as). El motivo de suprimir esta actividad se debe a la dificultad de conseguir un grupo de estudiantes que ejecutase su horas sociales dentro de esta actividad, así como a priorizar la implementación de los Programas de Cultura de Paz en los 20 CE del PAC3.</p>	<p>MUY BAJA</p>

En base a lo comentado, se considera que el grado de **eficacia del resultado 1 es MEDIO – ALTO**, haciendo necesario incidir en promover la participación de los referentes familiares.

NICARAGUA

En **Nicaragua**, el trabajo desarrollado dentro del Resultado 1 se ha centrado en la labor con la comunidad educativa.

Uno de los aspectos iniciales a considerar, es que el **Hogar Zacarías Guerra (HZG)** es una entidad cuyo trabajo en el ámbito educativo lo desarrolla dentro de sus propias infraestructuras, y no tanto en acciones exteriores en centros escolares de titularidad pública, siendo ésta su segunda experiencia tras haber trabajado en CE públicos en un proyecto anterior (ejecutado con Quincho Barrilete y FAD, entre otras).

Para el desarrollo de la acción, se cuenta con un **Convenio Marco de colaboración con el MINED** donde se establecen las directrices de intervención. En este aspecto, señalar que la relación con el MINED no ha estado exenta de discusiones, aunque desde las delegaciones distritales del MINED de Managua la valoración del trabajo ha sido considerada como positiva.

El **abordaje seguido en este Resultado 1 se considera coherente y estructurado** de forma adecuada, de manera que se han aprovechado las propias estructuras educativas con las que contaban las escuelas, para introducir los Programas Escolares de Prevención de la

Violencia a partir de los diagnósticos realizados en las diferentes centros educativos (8 en el PAC 2 y 16 en el PAC 3).

Todo el proceso se ha iniciado con dos sesiones introductorias, una de presentación del Convenio a la red de mediadores, y otra de socialización de la metodología **PIDE ESCOLAR**. El desarrollo del PIDE escolar también se considera como un éxito por parte de los docentes entrevistados durante la evaluación, toda vez que se mantiene en un nivel de participación superior al 66%. En este sentido, se han observado cambios positivos en la evaluación de las personas participantes respecto a conceptos como derechos o género, e incluso al conocimiento legal respecto a violencia intrafamiliar.

Como se ha comentado, esta metodología de abordaje se ha basado en la estructura de la propia comunidad educativa a través de la formación en mediación escolar y en mediación familiar, partiendo de los diagnósticos realizados en cada centro escolar, incorporando a dirección, subdirección y docencia **en temáticas de Derechos Humanos, habilidades de vida, cultura de paz y género mediante la metodología PIDE. En total, se han capacitado 541 profesionales de 24 CE. Se han creado dos redes, una de Mediadores Escolares, y otra de Mediadores Familiares.**

A partir de este punto se han constituido **Consejos Escolares de Cultura de la Paz, así como una Comisión distrital de Consejos de Cultura de la Paz**, que incorpora familias, docentes, estudiantes, personas que ejercer el liderazgo comunitario y consejeros/as escolares.

50

Un punto común en todos los talleres celebrados en el **ámbito educativo ha sido la alta valoración al proceso formativo iniciado**. También es de destacar el apoyo de la dirección de los centros a los procesos iniciados.

En las charlas al PIDE escolar han participado 20.133 alumnos y alumnas en el año 2012, a los que habría que sumar 3.702 personas en el PAC2.

En relación con la participación de **referentes familiares**, se ha trabajado con más de 622 personas, principalmente mujeres (un 90% aproximadamente) y que mayoritariamente cuentan con hijos y/o hijas en cursos de primaria.

Estos **procesos formativos se han visto complementados con el desarrollo de encuentros vivenciales con personal de dirección** (tres encuentros con la participación de entre 19 y 25 directores y directoras de centros), **con docentes** (siete talleres vivenciales con la participación de 421 docentes – 58 hombres y 363 mujeres), **familiares** (cinco encuentros familiares con 242 familias, 16 hombres y 226 mujeres).

Para finalizar, destacar que se han desarrollado procesos para incentivar el trabajo en equipo en los CE donde ha podido haber resistencia o bloqueos por parte **de Mediadores Educativos**.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
<p>NI 1.1 Incrementados en al menos un 20% a lo largo de los 4 años, los datos establecidos en la Línea de Base sobre la mejora de la formación (adquisición de conocimientos, habilidades y competencias) de 1037 mediadores/as escolares en habilidades para la vida, cultura de paz y discriminación de género).</p>	<p>El informe del PAC3 no permite valorar los cambios producidos desde la LdB, ya que el seguimiento se centra en el proceso de ejecución de subactividades y actividades, no consolidando información sobre cambios de actitudes o conocimientos.</p> <p>De modo estimativo y dada la participación del personal docente en los procesos iniciados, se puede considerar que el indicador se conseguirá, principalmente en lo referente a discriminación y prevención de violencia (se parte de niveles muy bajos, 3 sobre 10), ya que dichas metodologías están teniendo muy buena acogida y valoración por parte del personal de mediación escolar, que considera que se están dando herramientas muy útiles para el desarrollo de su actividad profesional, aunque resulta complicado alcanzar a 1.037 mediadores/as escolares.</p> <p>Se han desarrollado procesos formativos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socialización de los programas de prevención. - Formación en temas de género. - Formación específica para la prevención de la violencia. - Metodología de transversalización de contenidos de prevención. 	<p>MEDIA</p>
<p>NI 1.2 Aumentadas las oportunidades de formación en mecanismos de cultura de paz y en discriminación de género para las familias de las 32 comunidades educativas del Convenio, y por lo menos el 20% de ellas se involucra en la organización de la escuela.</p>	<p>Se está trabajando en 24 centros educativos, y la participación con las familias hasta el momento es elevada (622), impartiendo formación en cultura de paz y contra la violencia.</p> <p>Se ha conformado la red de padres y madres mediadoras/res familiares, con un total de 258 integrantes aplicando la metodología PIDE familiar.</p>	<p>ALTA</p>
<p>NI 1.3 Mejorados los rendimientos académicos de al menos el 60% del alumnado participante en el programa de refuerzo escolar.</p>	<p>Este indicador se ha trabajado en el PAC 2 con 500 niños y niñas que se atendieron en el 2011 en 8 escuelas base, y en el PAC3 con 4 CE con voluntariado de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), impartiendo 36 sesiones a 250 niños y niñas.</p>	<p>ALTO</p>

El grado de eficacia del resultado 1 en Nicaragua se considera **ALTO**.

REPÚBLICA DOMINICANA

En **República Dominicana está previsto para el Resultado 1** el desarrollo de una Estrategia de prevención para 25 comunidades escolares. La selección de los centros escolares ha estado centrada en el Distrito -02 del Municipio de Santo Domingo, zona tradicionalmente trabajada por Casa Abierta y para la que se ha firmado un Convenio de colaboración con la MINERD y con la dirección Distrital.

En términos generales, **Casa Abierta ha logrado ejecutar el plan de trabajo según lo planificado pero con algún retraso al arranque del proyecto.** Esta dilación se ha producido al aplicar la estrategia de entrada consistente en: i) la aplicación de la investigación participativa de los centros escolares; ii) firma de acuerdos de colaboración con los centros; iii) definición del plan para implementar el Programa de Cultura de Paz por centro.

Los productos logrados y avances han sido dispares entre los 25 centros escolares del proyecto. Esto se debe entre otros factores, a la estrategia aplicada, con una primera intervención en el PAC 2 de 13 centros escolares y 12 centros en la PAC 3. Según la investigación de campo, los diferentes avances se han debido a las características de los propios centros escolares y de la comunidad educativa afectando significativamente factores como número del alumnado, espacio físico del plantel escolar, predisposición de docentes, participación del personal de orientación, el nivel desigual de involucración del cuerpo directivo del centro y la madurez organizativa de la Junta del Centro.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
<p>RD 1.1 Incrementados en al menos un 20% a lo largo de los 4 años, los datos establecidos en la Línea de Base sobre la mejora de la formación (adquisición de conocimientos, habilidades y competencias) de 600 mediadores/as escolares en habilidades para la vida, Cultura de Paz y discriminación de género).</p>	<p>No hay información suficiente para determinar el valor del indicador. Se cuenta con información únicamente del primer levantamiento de información de la Línea Base, no contando al cierre del PAC 3 con información de un segundo levantamiento de información, por lo que no es posible establecer una comparativa válida.</p> <p>En relación a la información disponible por la gestión del proyecto al cierre del PAC 3 se cuenta con 659 docentes capacitados de un total de 600.</p> <p>El ritmo de formación realizada al cierre del PAC 3 a mediadores/as escolares (docentes) es acorde a lo planificado, por lo que se prevé que pueda cumplirse, aunque será necesario establecer las pautas para contrastar la información necesaria para medir el</p>	<p>ALTA</p>

	<p>indicador.</p> <p>Ratio participación docente por taller: 26,36 docentes</p>	
<p>RD 1.2 Aumentadas las oportunidades de formación en mecanismos de Cultura de Paz y contra la discriminación de género para las familias de las 25 comunidades educativas del Convenio, y por lo menos el 20% de ellas se involucra en la organización de la escuela.</p>	<p>No hay información suficiente para determinar al valor del indicador. La información levantada en la Línea Base, en relación a las oportunidades de formación de las familias está en relación a las formaciones impartidas a través de la Escuela de Padres/Madres y formación específica en género.</p> <p>En relación a la información disponible por la gestión del proyecto al cierre del PAC3, se cuenta con 178 padres/madres capacitados de un total de 2.000 planificados con las réplicas. La participación de padres/madres en las formaciones realizadas en el proyecto es baja en relación a lo establecido en las planificaciones. Si no se estableciera ningún cambio de estrategia de abordaje en este proceso se prevé no lograr el alcance de este indicador.</p> <p>Ratio participación familiar por taller: 7,12 padres/madres.</p>	<p>BAJA</p>
<p>RD 1.3 Mejorados los rendimientos académicos de al menos el 60% del alumnado participante en el programa de refuerzo escolar.</p>	<p>No se cuenta con información consolidada para medir la mejora del rendimiento escolar del alumnado participante en el Programa de Refuerzo. Al final del PAC 3 se han ejecutado dos ediciones del Programa Escolar con la participación de un total de 500 alumnos/as de los cuales se han evaluado 469. El programa está operando en 19 centros escolares de un total de 25 previstos.</p> <p>En el proceso de la investigación de campo, se constató no tener diseñado ningún instrumento para consolidar la información y analizar los resultados de la evaluación de los niños/as y medir la tendencia en la mejora del rendimiento escolar. Se han determinado claramente variables para analizar el</p>	<p>MEDIA</p>

	<p>rendimiento individualizado pero no se han definido criterios para determinar la mejora individualizada.</p> <p>La participación ha sido desigual entre el PAC 2 y el PAC 3, aunque en la ejecución de esta última planificación se ha podido intervenir con el 95% del alumnado inscrito de los 75 centros escolares.</p> <p>Si la ejecución mantiene la cobertura del PAC 3 se prevé alcanzar el target planificado. Para lograr medir el alcance se deberá establecer algún instrumento para consolidar la información y establecer criterios para entender que es mejorar, ya que no está claramente definido en el indicador.</p> <p>Actualmente no se cuenta con información objetiva para determinar la mejora del rendimiento escolar.</p>	
--	---	--

En resumen, podemos considerar que el grado de desarrollo de este Resultado 1 en República Dominicana es de MEDIO.

Resultado 2. Establecidas en cada uno de los países una Red de Cultura de Paz de los centros escolares de intervención que promueven la inserción de metodología preventiva de la violencia y de la discriminación en los centros escolares, favorecen el intercambio metodológico y desarrollan de forma coordinada actividades de sensibilización.

EL SALVADOR

Para el desarrollo y conformación de la Red de Cultura de Paz que establece el resultado, el Convenio ha articulado la configuración de dos **estructuras complementarias para el fomento de la Cultura de Paz y su integración en la Comunidad Escolar**. Estas estructuras son:

- **Mesa de Cultura de Paz (MCP)**. Espacio de intercambio y participación para directores de Centros Escolares (CE), MINED, SSPAD, FAD y otras entidades, en el que se establecen políticas de posicionamiento, desde el punto de vista de la dirección, sobre el Programa de Cultura de Paz (PCP) en los CE.

→ **Red de Comunidades Educativas para la Paz (RECP)**. Espacio para el intercambio de experiencias referentes a la construcción de cultura de paz, donde participan profesores, alumnado y referentes familiares.

En ambas estructuras, y según la especialización de cada una de ellas, se cuenta con la participación de diferentes personas que integran la Comunidad Escolar: Directores, profesorado, alumnado y referentes familiares, siendo **valorada esta participación y liderazgo como alta en el caso de la RECP y media-baja en el caso de MCP**, donde el compromiso y participación intersectorial previstos no están siendo los deseados.

Los CE, tanto del 2011 (9) como 2012 (11), cuentan con **Comités Escolares de Cultura de Paz constituidos**, (existe la excepción de dos CE 2012: CE Amalia y CE Futura, el último no cuenta con Comité porque no ha finalizado el diagnóstico). De estos CE, seis de ellos poseen planes de trabajo establecidos y al menos un 87% están realizando actividades de una forma continuada, en lo que se refiere a los CE del 2011.

Por lo que respecta a los CE del 2012 y, según datos del informe PAC3 y referentes al 4º trimestre, 3 de ellos están realizando actividades relativas al Programa de Cultura de Paz. (PCP)

Cada uno de estos comités tiene una **representación media de 3 personas en la RCEP**, las cuales participan en las reuniones de planificación y talleres que ésta promueve. De las entrevistas realizadas y documentación revisada, se desprende que dentro de la RCEP existe una **adecuado grado de participación y apropiación** de la misma, tanto por parte de profesorado, como de alumnado y referentes familiares, considerándose a esta red como **un foro idóneo para el intercambio** de experiencias, promoción de Cultura de Paz y sensibilización en género lo cual debe ser aprovechado para fortalecer otros aspectos del Convenio como potenciar la incidencia hacia el MINED.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
ES 2.1 La Red de Centros Escolares del Convenio conformada y funcionando activamente en el segundo año del Convenio	A PAC3, se ha conformado la Red de Comunidades Educativas por la Paz, que cuenta con plan de trabajo y estructura de funcionamiento. La red de Centros Escolares por la Paz (RCEP) se encuentra operativa e integrada por miembros (3) de los comités de cultura de paz de los CE (20 CE, de los cuales 18 participan activamente). A su vez se ha constituido una Mesa de Cultura de Paz la cual está integrada por Directores/as de CE, MINED, SSPAS y otras entidades.	MUY ALTA
ES 2.2 En el cuarto año del Convenio la Red para la Cultura de Paz desarrolla de forma autónoma una programación	En la fecha de la evaluación la RCEP disponen de un plan de trabajo consensuado al cual están dando seguimiento (con el apoyo del SSPAS). Dentro de este plan se	MUY ALTA

<p>anual propia de intercambio metodológico, de experiencias y de sensibilización a la comunidad y toma decisión sobre la inserción de la metodología de forma específica o transversal en sus planes de centro.</p>	<p>establecen capacitaciones sobre temática de Cultura de Paz, así como intercambio metodológico. La RCEP se está convirtiendo en un espacio de reflexión y debate que promueve el compromiso de la CE con la Cultura de Paz.</p>	
<p>ES 2.3 Al menos 6 centros escolares de la Microrregión MAM conocen la experiencia de trabajo en Cultura de Paz en los centros escolares del Convenio y toman decisión sobre su involucramiento.</p>	<p>Está pendiente la realización de intercambio de experiencias con 6 CE de MAM. Sin embargo, aprovechando los foros generados por la Mesa de Cultura de Paz (MCP) y Red de Comunidades por la Paz (RCEP), se ha difundido el programa entre CE 2012. Esta divulgación del programa ha permitido motivar a diferentes CE y solicitar la participación en el Programa de Cultura de Paz. De 2011 a 2012 se ha incrementado el número de centros educativos en 11 (tal y como se establecía).</p>	<p>ALTA</p>

En base al trabajo realizado en los CE con la conformación de los comités y al nivel de funcionamiento autónomo de la RCEP, se considera que el nivel de **eficacia de este Resultado es ALTO**.

NICARAGUA

En el caso de Nicaragua, la falta de consonancia entre MINED Central y el MINED Departamental hace complicado **validar la conformación institucional de la Red de Cultura de Paz**, por lo que algunos ámbitos de este resultado están pendientes de concretarse, **aunque se ha ido avanzando al respecto**. El retraso de la firma entre ambas instituciones ha afectado a la conformación de la Red de Cultura de Paz. La organización formal está estructurada desde el propio MINED, y está pendiente de asegurar la inserción y consecución de los procesos formativos por parte de dichos Consejos Locales Escolares.

Dentro de los procesos ya iniciados con las direcciones para la conformación de la Red de Centros Escolares **se establecen los encuentros vivenciales entre Directores/as**, que se han centrado en ámbitos como género y masculinidad, Derechos Humanos y participación ciudadana. Las **autoridades distritales del MINED tienen una consideración positiva del trabajo realizado**, siendo éste avalado ante el propio MINED central, pero tal y como se ha planteado, **se necesitará un compromiso de todos los ámbitos del MINED para alcanzar este resultado y asegurar su sostenibilidad**.

Como se ha comentado previamente, cada Centro Escolar de los 24 atendidos en esta intervención cuenta con un **Consejo Escolar de Cultura y Paz**, y el 3 de Julio 2012 se cons-

tituyó un **Comité Distrital de Cultura y Paz** con representación de padres, alumnos, y docentes de los diferentes centros escolares, eligiéndose una Junta Directiva.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
NI2.1 La Red de Centros Escolares del Convenio conformada y funcionando activamente en el segundo año del Convenio	La Red está pendiente de ser constituida formalmente hasta que no se cuente con el Convenio del MINED. Esta condición es un punto crítico para el alcance de este indicador, aunque ya se haya ido avanzando en el trabajo con los CE.	MEDIA
NI 2.2 En el cuarto año del Convenio la Red para la Cultura de Paz desarrolla de forma autónoma una programación anual propia de intercambio metodológico, de experiencias y de sensibilización a la comunidad y toma decisión sobre la inserción de la metodología de forma específica o transversal en sus planes de centro.	La Red está pendiente de ser constituida formalmente hasta que no se cuente con el Convenio del MINED para su constitución. Esta condición es un punto crítico para el alcance de este indicador, aunque ya se haya ido avanzando en el trabajo con los CE.	MEDIA
NI 2.3 Al menos 20 centros escolares de Managua conocen la experiencia de trabajo en Cultura de Paz en los centros escolares del Convenio y toman decisión sobre su involucramiento (cada centro escolar de las primeras 4 PACs difundirá a otro CE satélite)	En el momento de evaluación se había realizado una primera difusión en 6 escuelas, incluyendo la entrega de materiales PIDE.	ALTA

57

El grado de avance de este resultado se puede considerar como **MEDIO** para el caso de Nicaragua.

REPÚBLICA DOMINICANA

Al final del PAC 3, **el Resultado 2 es el proceso que ha sufrido más retrasos de la Línea de Acción del Objetivo 1**. En referencia al plan de trabajo establecido sólo se ha logrado ejecutar tres acciones con representantes de centros escolares (fundamentalmente dirección de centros) para sensibilizar, motivar y presentar los objetivos de la conformación de la Red de Centros, con una participación activa de 19 centros escolares de un total de 25.

Metodológicamente se podría **determinar que aún se está en una fase de entrada y arranque del proceso**. Estratégicamente el enfoque de abordaje no ha estado claramente definido en relación al espacio más representativo y operativo para establecer la Red de Centros.

En este sentido hay un debate no resuelto sobre cuál deber ser el vehículo más a idóneo para crear y **consolidar la Red de Centros**, mediante el Equipo de Gestión de Centros o la

Junta de Centros. La Junta de Centros es la figura legal menos consolidada en relación a los Equipos de Gestión, por lo que podría plantearse dirigir el abordaje de este proceso a través de esta figura.

Por otro lado, en el Convenio establecido y firmado con la Distrital 15-02, el proyecto ha adquirido el compromiso institucional de **reforzar las Juntas de Centros**, por lo que se prevé una posible ralentización de este proceso hasta no asegurar la consolidación previa de las Juntas de Centros.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
RD 2.1 La Red de Centros Escolares del Convenio conformada y funcionando activamente en el segundo año del Convenio	<p>Al finalizar el PAC 3 sólo se ha logrado pautar acciones para sensibilizar sobre el objetivo de la Red de Centros con la participación más activa de las direcciones de 19 centros de un total de 25.</p> <p>En función tanto del ritmo de ejecución del plan de trabajo, como de la baja clarificación de pautas de abordaje o estrategias a seguir se prevé un bajo logro de este indicador para el final del proyecto.</p>	BAJA
RD 2.2 En el cuarto año del Convenio la Red para la Cultura de Paz desarrolla de forma autónoma una programación anual propia de intercambio metodológico, de experiencias y de sensibilización a la comunidad y toma decisión sobre la inserción de la metodología de forma específica o transversal en sus planes de centro	<p>Con el grado de ejecución del plan de trabajo para este resultado no se puede valorar el grado de alcance de este indicador ya que se encuentra aún en una fase muy inicial del proceso.</p> <p>En la fase actual de ejecución de este proceso se hace difícil estimar una consecución exitosa del logro de este indicador hasta que no se aclare el método de abordaje. Aún así, se puede valorar la sinergia del logro del Resultado 1 para favorecer un escenario positivo para la consecución del objetivo, además de la concentración de la intervención en centros dentro de la Seccional Educativa 15-02.</p>	BAJA
RD 2.3 Al menos 25 nuevos centros escolares de Sto. Domingo conocen la experiencia de trabajo en Cultura de Paz en los centros escolares del Convenio y toman decisión sobre su involucramiento.	<p>De los 25 centros planificados se cuenta con 24 Programas de Cultura de Paz aprobados y ejecutándose actualmente, pero no existe ningún mecanismo actual de intercambio.</p> <p>En la fase actual del proceso de conformación de la Red de Centros no se tiene establecido ningún mecanismo para intercambio de metodologías y experiencias.</p>	BAJA

	Al ritmo del plan de trabajo actual la previsión del logro de este indicador es baja aunque dependerá si se establece una estrategia clara de abordaje para el PAC 4.	
--	---	--

El grado de avance de este resultado se puede considerar como **BAJO** para el caso de República Dominicana.

Resultado 3. Mejorada la capacitación docente en Cultura de Paz y la construcción de ciudadanía responsable y participativa a nivel comunitario a través de la puesta en marcha y la consolidación de un Centro de Referencia Educativa (CRE) en Cultura de Paz.

EL SALVADOR

A pesar de no contar con la infraestructura del CRE construida, se dio **avance a las actividades formativas** previstas dentro del CRE. En este sentido se han realizado: **3 Ediciones del Diplomado de Cultura de Paz** (una de ellas ha finalizado a inicio del PAC4) y **2 Ediciones de la Escuela de Formación/liderazgo**. En el caso del Diplomado el promedio de participación (alumnado) es de 20 personas por edición (siendo mayor la participación de mujeres 95%) y en el caso de la Escuela el promedio es de 25 (siendo ligeramente mayor la participación de hombres, un 60% aproximadamente).

59

En referencia a la **aplicabilidad de los proyectos diseñados** por el alumnado en el Diplomado de Cultura de Paz, señalar, (en base a las entrevistas, grupos focales y observación directa), que por parte de algunas personas participantes en el Diplomado se manifiestan **dificultades** a la hora de **replicar estas experiencias en el Centro Escolar (CE)**, el motivo señalado no hace referencia a la poca utilidad de los contenidos trabajados durante el Diplomado, si no a la reticencia y/o poca apertura de algunas Direcciones de los CE en facilitar la implementación de las acciones, catalogando tales iniciativas como temario “no perteneciente” a la currícula escolar y por tanto no preferente en cuanto a su implementación.

En este sentido se sigue manifestando por parte de algunas Direcciones de CE que **los contenidos promovidos por el PCP no son prioritarios para el MINED** lo que puede generar “una llamada de atención por parte del Ministerio” en caso de retrasar la impartición de los contenidos académicos de la currícula escolar en favor de los contenidos del PCP. Esta situación se considera “paradójica” ya que por parte del MINED se ha dado prioridad a la implementación PCP dentro de los CE seleccionados, así como que los CE cuentan con una carta de compromiso donde se establece la apertura del CE a la implementación del

PCP. En este punto (como se mencionó en el criterio anterior) es útil el papel de la **RCEP y MCP** como mediadores entre SSPAS-MINED y Dirección de CE para recordar estos compromisos y afianzar los intereses comunes.

Situación similar ocurre con las **iniciativas y/o acciones producto de la formación de la Escuela de Formación**, estas “ideas” de proyecto (Modulo formulación de proyectos) se quedan a nivel del alumnado, **no “aterrizando” las mismas a nivel de su comunidad con la consiguiente pérdida de efectividad que estas acciones podrían tener**. En este sentido se manifiesta por parte de algunos/as alumnos/as la necesidad de contar **con mayor supervisión y/o disponer de contacto con el personal docente** con el objeto de tener un “referente” para orientaciones y/o establecer pautas que den continuidad a su iniciativa.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
ES 3.1. A los 20 meses de iniciado el Convenio se ha concluido la infraestructura y el equipamiento y se dispone del diseño estratégico y operativo del Centro de Referencia Educativa (CRE).	A diciembre 2012, no se ha iniciado la construcción del Centro de Referencia Educativa (CRE) por lo que no se cuenta con un diseño estratégico y operativo del mismo. En el primer trimestre de 2013 se han arreglado los temas de titularidad del terreno que impedían la construcción del CRE y está prevista su construcción en este año 2013.	BAJA
ES 3.2. Al menos el 80% de los 285 docentes participantes en el Diplomado diseñan acciones concretas aplicables a los centros escolares.	Se han formulado proyectos de intervención en la primera edición del Diplomado. Diplomado Cultura de Paz: de la muestra de 142 docentes, solo el 19.7% (28 docentes) participó en el Diplomado de Cultura de Paz, de este porcentaje, el 11.3% (16 docentes) han diseñado alguna propuesta de cambio en el centro escolar. Con respecto a este punto señalar la dificultad de implementar los proyectos de intervención en los CE manifestada por alumnado del Diplomado. Como algunas de las causas establecen la poca apertura de algunas direcciones.	MEDIA
ES 3.3 252 jóvenes y personas adultas participan activamente en procesos formativos a nivel comunitario en el Centro de Referencia Educativa a lo largo de los 4 años del Convenio y al menos un 80% evalúan positivamente el proceso desarrollado.	Se han establecido programas formativos incluidos en la Escuela de Formación/Liderazgo, de la cual hasta PAC 3 se han realizado 2 ediciones. Estas formaciones se desarrollan en otras instalaciones (CE, Casa de Juventud,..) debido a que no se cuenta con el CRE. Esto no ha permitido aprovechar la potencialidad de este centro como punto de encuentro entre las Acciones 1 y 2 del Convenio. La valoración del	ALTA

	proceso formativo, por parte de las personas entrevistadas de las ediciones 2011 y 12 es buena.	
ES 3.4. Al finalizar el Convenio el Centro de Referencia Educativa en Cultura de Paz de la Microrregión MAM se ha consolidado como espacio de referencia en la materia, en donde se seguirán desarrollando los procesos formativos e informativos previstos en el Convenio, y se pone en marcha el proceso de transferencia al MINED.	Por los motivos expuestos en el ES 3.1. No se puede valorar la consolidación del CRE como espacio de referencia en la materia. Sin duda los programas formativos establecidos tanto para integrantes de comunidades educativas, como para referentes juveniles, está consolidando la imagen del Convenio-SSPAS como un referente en el trabajo comunitario y Cultura de Paz.	MEDIA

Dado el retraso en la construcción del CRE y la pérdida de potencialidad de este centro como punto de encuentro entre las Acciones 1 y 2 del Convenio, que esto ha conllevado, la **valoración de la eficacia** respecto a este resultado es **MEDIA**.

NICARAGUA

61

El desarrollo del Resultado 3 en Nicaragua presenta características diferenciadas del resto de los países.

Al igual que en El Salvador, **en el caso del CRE** se optó por realizar una nueva construcción, la cual se espera que esté entregada por la empresa constructora en el mes de mayo de 2013, estando recogida dentro del Convenio Marco firmado entre MINED, FAD y HZG, su entrega al MINED.

f) Apoyar con la delimitación/asignación de un espacio físico, ya sea tanto para la construcción, como rehabilitación del Centro de Referencia Educativo CRE en la Escuela Normal de Managua, el cual pasará a ser posesión del Ministerio de Educación y que sea referente a nivel nacional y regional sobre prevención de la violencia.

g) Acompañar, asesorar y validar los procesos de formación que se ejecuten en el CRE y darle continuidad una vez que finalice la intervención financiada por AECID.

Existe un documento sobre el propio funcionamiento del CRE, pero dicho documento aún no ha sido validado, teóricamente no se validará hasta que no esté entregado el CRE, como muy pronto quince meses antes de finalizado el Convenio.

Respecto al **Diplomado de Cultura de Paz**, a diferencia de los otros países, se ha ejecutado **a través de un Convenio con la Universidad Politécnica de Nicaragua** para su certifica-

ción. Se ha realizado una edición del mismo, con la participación de 35 personas, tanto docentes como estructura del MINED central, así como cuatro personas del equipo técnico del proyecto.

El **temario recogido en el Diplomado se considera adecuado**, y la **valoración que el personal formado realiza del mismo es alta**, lo consideran muy interesante tanto en la metodología que utiliza como en los contenidos que incorpora.

En estos momentos, se está trabajando **respecto a la sostenibilidad del Diplomado**. Hay dos líneas que pueden influir al respecto, que a su vez pueden generar incertidumbre respecto al desarrollo del trabajo futuro. Por un lado se está trabajando con la Procuraduría de DDHH para la niñez y adolescencia (PPDH) para promover procesos de formación enmarcados en DDHH y construcción de ciudadanía en diferentes ámbitos de la sociedad nicaragüense, pero por otro lado el Gobierno inició este año la implementación de la campaña **“Vivir limpio, vivir sano, vivir bonito, vivir bien”** que incluye la formación de valores y la participación de docentes en un Post-grado, que viene a cubrir el propio espacio del Diplomado de Cultura de la Paz.

Un punto de análisis respecto al resultado 3, es que el **CRE debe de ser un espacio de encuentro entre el ámbito escolar y el comunitario**. En el caso de Nicaragua, donde ambas acciones son trabajadas por dos entidades distintas y con puntos de encuentro limitados se da la situación que el ámbito comunitario de este resultado 3 lo ejecuta HZG desde el ámbito escolar, por lo que la participación en la formación comunitaria no deja de ser parte del desarrollo del trabajo escolar.

Esta situación implica que el Convenio en Nicaragua se esté ejecutando como dos proyectos independientes sin puntos de encuentro. Se hace necesario revertir esta situación de forma urgente.

Para concluir, indicar que en dicho **proceso de formación comunitaria** han participado 50 jóvenes relacionados con el CE. Han valorado bien el proceso, y la participación ha sido del 95%.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
NI 3.1. A los 20 meses de iniciado el Convenio se ha concluido la infraestructura y el equipamiento y se dispone del diseño estratégico y operativo del Centro de Referencia Educativa (CRE).	El CRE está pendiente de construcción así como de fijación de estructura, funcionamiento y diseño estratégico y operativo. Hasta julio del 2013 no está prevista su entrega, 33 meses después de iniciado el Convenio.	BAJA
NI 3.2. Al menos el 80% de los 200 docentes participantes en el Diplomado diseñan acciones concretas aplicables a los centros escolares.	Hasta el momento sólo 35 personas han participado en el Diplomado, de las que aproximadamente 25 son docentes. La valoración del mismo es positiva pero no se tiene constancia de su aplicación en el ámbito escolar.	MEDIA

<p>NI 3.3 125 jóvenes y personas adultas participan activamente en procesos formativos a nivel comunitario en el Centro de Referencia Educativa a lo largo de los 4 años del Convenio y al menos un 80% evalúan positivamente el proceso desarrollado</p>	<p>50 jóvenes han participado en procesos formativos comunitarios, con una valoración positiva de los mismo y una participación del 95%</p>	<p>MEDIA</p>
<p>NI 3.4. Al finalizar el Convenio el Centro de Referencia Educativa en Cultura de Paz de Managua se ha consolidado como espacio de referencia en la materia, en donde se seguirán desarrollando los procesos formativos e informativos previstos en el Convenio, y se pone en marcha el proceso de transferencia al MINED.</p>	<p>El CRE pasará a ser gestionado por el MINED, según se establece en el Convenio Marco, aunque aún está pendiente concretar sus procesos de gestión, y hay alguna duda sobre cuál será su uso definitivo, ya que está en una estructura de escuela normal de Managua, y su propia construcción es de escuela normal.</p>	<p>MEDIA</p>

Dado el retraso en la construcción del CRE y la pérdida de potencialidad de este centro como punto de encuentro entre las Acciones 1 y 2 del Convenio, que esto ha conllevado, **la valoración de la eficacia** respecto a este resultado es **MEDIA-BAJA**.

REPÚBLICA DOMINICANA

Los procesos implicados en este resultado, como son la puesta en funcionamiento del inmueble que alberga el Centro de Referencia Educativo, la consolidación del Diplomado de Paz, el arranque de la Formación en Mediación de Conflictos, el funcionamiento del Centro de Documentación, así como la programación de actividades de animación socioeducativas para dar a conocer el centro han logrado **un avance significativo en el resultado 3**.

Al finalizar el PAC 3, **se ha consolidado la puesta en marcha del Diplomado de Cultura de Paz**, con el diseño de la currícula con 6 módulos y una duración de 144 horas en 18 sesiones, de ocho horas cada una. Se han realizado dos sesiones del Diplomado con un total de 94 docentes egresados. En la investigación de campo se comprobó el grado de satisfacción y de conocimiento adquiridos por parte de los docentes. Cabe destacar, como una novedad no planificada, la inclusión en la segunda edición del Diplomado a madres.

Por otro lado, se ha realizado **una primera sesión de Formación de líderes comunitarios en Mediación de Conflictos**. Para el diseño de la currícula se utilizó a expertos en el sector, obteniendo una programación de muy buena calidad. La capacitación constó de 64 horas (más 30 horas de prácticas) repartidas en 15 sesiones. Se ha comprobado en la in-

investigación de campo, la satisfacción de las personas participantes en la adquisición de conocimientos, herramientas y al abordaje en el enfoque de derechos y género.

Se ha **conformado el Equipo de Gestión como espacio concertado entre los diferentes Titulares de Derecho, Obligación y Responsabilidad para la planificación y gestión del CRE**. En la investigación de campo se comprobó la alta rotación entre los representantes de las instituciones integrantes, lo cual condiciona el adecuado funcionamiento para la toma de decisiones. Como logro del Equipo de Gestión ha sido el establecimiento de la primera planificación operativa de la que se destaca la propia inauguración del centro.

En referencia a la Centro de Documentación, se comprobó presencialmente y documentalmente el equipamiento, dotado con material pedagógico y el uso que se está haciendo de este espacio por los colectivos Titulares de Derecho, fundamentalmente niños/niñas y jóvenes de los barrios cercanos al centro.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
<p>RD 3.1. A los 20 meses de iniciado el Convenio se ha concluido la infraestructura y el equipamiento y se dispone del diseño estratégico y operativo del Centro de Referencia Educativa (CRE).</p>	<p>Desde el mes de julio del 2012 el proyecto cuenta con la propiedad de un inmueble, reformado y equipado. También se cuenta con un Documento Marco de funcionamiento del CRE. A mediados del año 2012 se han puesto en funcionamiento los recursos y servicios contemplados en su Documento Marco.</p> <p>Está en marcha un Equipo de Gestión del CRE con participación de los principales actores del proyecto, aunque se deberán contemplar mecanismos para garantizar una estabilidad en la participación de los representantes institucionales.</p> <p>Aunque se cuenta un Documento Marco Estratégico de Centro, este debe ser actualizado y mejorado para definir el modelo final de gestión para el momento de transferencia final. Actualmente no cuenta con ningún mecanismo para garantizar su sostenibilidad financiera por lo que su mantenimiento y gestión dependen fundamentalmente de la propia gestión de Casa Abierta y del Convenio.</p> <p>Aunque el proyecto cuenta con las instalaciones del CRE y ha logrado la puesta en funcionamiento, se deberá establecer una estrategia de salida para garantizar la transferencia y sostenibilidad del Centro. En la medida que no se pueda asegurar la</p>	<p>MUY ALTO</p>

	<p>sostenibilidad del Centro no se podrá garantizar que este indicador se pueda mantener una vez terminado el proyecto.</p>	
<p>RD 3.2. Al menos el 80% de los 240 docentes participantes en el Diplomado diseñan acciones concretas que fortalecen los Programas de Cultura de Paz de los centros escolares.</p>	<p>Actualmente se han formado 94 docentes, lo cual representa un 39% del total de docentes planificado en el proyecto. El 100% de los docentes del Diplomado han realizado un trabajo final para incorporar acciones en el Programa de Cultura de Paz en cada centro escolar.</p> <p>Se ha comprobado en la investigación de campo un grado de satisfacción alto entre los/las docentes que han participado en el Diplomado, considerando de gran utilidad práctica los contenidos para aplicar un programa de Cultura de Paz en los centros educativos. Se identificó entre los participantes del Diplomado, testimonios sobre la gran demanda entre compañeros/as docentes, incluso de otros centros escolares que no están en el proyecto, para poder participar en futuras ediciones.</p> <p>No se cuenta con información sistematizada para comprobar la implementación de acciones concretas en los centros escolares. En la investigación de campo se comprobó con los docentes participantes en el diplomado la implementación de acciones de carácter informal e individualizado en el que aplican de forma práctica las herramientas y los conocimientos aprendidos.</p> <p>Aunque el arranque del diplomado se ha retrasado según el plan de trabajo establecido, se prevé por su alto grado de participación y demanda que se pueda cumplir con las cuotas de participación prevista por el indicador al finalizar el proyecto.</p> <p>Sin embargo, no se ha establecido ningún mecanismo de seguimiento y sistematización para comprobar la implementación de las acciones de cada docente participante, por lo que no está garantizado el cumplimiento de la cuota del 80% de implementación, ya que no se tiene ninguna</p>	<p>MUY ALTO</p>

	constancia actual de datos concretos de implementación.	
RD 3.3 60 jóvenes y personas adultas de 4 barrios de Sto. Domingo participan activamente en procesos formativos en el Centro de Referencia Educativa y de mediación a nivel comunitario a lo largo de los 4 años del Convenio y al menos un 80% evalúan positivamente el proceso desarrollado.	<p>Se han formado 23 líderes adultos de tres barrios de Santo Domingo, lo cual representa un 38% del total previsto para este indicador.</p> <p>No se cuenta con información sistematizada y consolidada para valorar el grado de alcance de satisfacción del proceso desarrollado, aunque se cuenta con testimonios bastante positivos obtenidos de la investigación de campo de los/las participantes de la primera edición de la formación.</p> <p>Según la investigación de campo se ha establecido un compromiso por parte de las personas participantes para generar un Centro de Mediación comunitario en cada uno de los tres barrios implicados. Actualmente están en proceso para gestionar los espacios y determinar el funcionamiento de los mismos.</p> <p>En función de lo logrado al cierre del PAC 3, se considera como alta, la posibilidad de alcance del logro establecido para este indicador.</p> <p>Será necesario establecer mecanismos de seguimiento y sistematización para hacer una valoración final del proceso por parte de las personas participantes</p> <p>La estrategia diseñada por el equipo técnico deja la participación de la juventud para el PAC 4.</p>	MUY ALTO
RD 3.4. Al finalizar el Convenio el Centro de Referencia Educativa en Cultura de Paz de Sto. Domingo se ha consolidado como espacio de referencia en la materia, en donde se seguirán desarrollando los procesos formativos e informativos previstos en el Convenio, y se pone en marcha el proceso de transferencia al MINED.	<p>Se ha comprobado el funcionamiento efectivo del Centro de Referencia Educativa aunque en relación a la consolidación en términos de sostenibilidad, este funcionamiento se debe fundamentalmente a la propia gestión del proyecto.</p> <p>En la investigación de campo se comprobó entre los diferentes Titulares de Derechos y de Obligaciones la percepción de un reconocimiento incipiente del Centro como espacio de referencia entre actores</p>	ALTO

	<p>de la comunidad educativa no relacionado directamente con el proyecto.</p> <p>Aunque actualmente tanto el Equipo Gestor como la Mesa Inter-institucional han comenzado dialogar sobre el proceso de transferencia del Centro, no se cuenta con ninguna estrategia clara para establecer el proceso definitivo de transferencia.</p> <p>Según el funcionamiento actual del CRE, la demanda efectiva y la participación de los actores, se podría prever el cumplimiento del indicador al finalizar el proyecto, al menos en la zona de la Distrital Educativa 15-02.</p> <p>Al cierre del PAC 3, la situación de negociación con MINERD, a pesar del Convenio firmado, no garantiza un proceso de transferencia completa del CRE.</p> <p>Actualmente se ha comenzado a explorar la posibilidad de que pueda ser INFODOSU (Instituto de Formación Docente Superior), Organismo Autónomo dependiente de MINERD, quien asuma la gestión del Diplomado. Dependerá del éxito de esta negociación para asegurar una alternativa viable en el proceso de transferencia y cumplimiento del indicador al finalizar el proyecto.</p>	
--	--	--

En términos generales, el nivel de ejecución del plan de trabajo del resultado 3 es **ALTO** debido fundamentalmente al nivel de ejecución alcanzado durante el desarrollo del PAC 3, aunque ha estado condicionado con los retrasos acumulados en los PACs anteriores.

Resultado 4. Fortalecidas las redes de organizaciones juveniles en cada uno de los países y fortalecida una red regional para la promoción de la participación juvenil y la capacidad de incidencia en relación a la defensa de los derechos de las juventudes con enfoque de género

EL SALVADOR

Desde el 2011, en el PAC2, se ha trabajado en **diseñar el Plan Estratégico (PE) de CIPJES, así como en elaborar su Plan Operativo (POA)** en base a las líneas identificadas en el PE. Paralelamente se ha establecido un **plan formativo complementario** para fortalecer los procesos organizativos y de planificación de la red.

El **desarrollo de los paquetes formativos, diseño y elaboración del PE y POA** ha contribuido, sin duda, a fortalecer a las entidades integrantes de la red. Por otra parte, el mapeo de organizaciones realizado y el proceso de descentralización de CIPJES iniciado **han puesto de manifiesto** la débil representatividad de CIPJES, así como **las dificultades con las que cuenta esta red para dar salida a su POA y cumplir con los compromisos establecidos**. Por tal motivo se está valorando por parte del SSPAS y FAD la **inclusión de una nueva red juvenil, GRITOS** que complemente el trabajo a realizar en el ámbito de fortalecimiento de redes juveniles.

Esta circunstancia confirma, como ya se ha señalado en puntos anteriores, **la existencia de un débil proceso de identificación inicial** que no ha permitido valorar las potencialidades de CIPJES como entidad ejecutora y dimensionar su capacidad y representatividad para tal fin.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
<p>ES 4.1. Fortalecida la capacidad de la red en planificación, formación y organización para la incidencia a lo largo de los 4 años del Convenio.</p>	<p>Se cuenta con una consultoría que dará seguimiento al proceso de descentralización para generar una estructura de funcionamiento interno y el POA 2013.</p> <p>Los avances establecidos sobre la LdB son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoración del cumplimiento de los POA (0 – 10): de 5 en Ldb a 8 en PAC3. - Nivel de formación de los miembros de la Red en violencia y su abordaje (0-10): 6 en LdB a 7,25. - Nivel de formación de los miembros de la Red sobre el tema de género (0-10): de 6 en LdB a 8. - Existencia de actividades relacionadas con la equidad de género: en LdB NO a PAC3 - Existencia de actividades relacionadas con la incidencia política: ya existían antes del inicio del Convenio. - Valoración del impacto de las actividades de la red en la población (0 – 10): de 5 en 	<p>MEDIA</p>

	<p>LdB a 7.5.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoración del grado de asistencia a las reuniones: de 5 en LdB a 7. - Nivel de comunicación entre la red y las organizaciones juveniles: 6 en LdB a 8.5. - Nivel de comunicación entre la Red y Jóvenes: de 6 en LdB a 8. 	
ES 4.2. Elevada la autopercepción y percepción del impacto de las acciones de incidencia de la red en la población.	<p>Existe dificultad para valorar la autopercepción y percepción del impacto de las acciones de incidencia de la red debido al bajo alcance conseguido en la aplicación del POA así como a su repercusión directa sobre la población.</p> <p>En lo que se refiere a la valoración que se hace dentro de la red destaca el apoyo recibido para la elaboración de su PE, así como el papel jugado por CIPJES en la elaboración y aprobación de la Ley de Juventud.</p>	MEDIA
ES 4.3. A partir del tercer año de Convenio, interconectada la red salvadoreña CIPJES con las redes de los otros dos países a nivel regional, con generación de un sistema de intercambio metodológico e incidencia en torno a las problemáticas de juventud, con énfasis en aquellas que afectan a las mujeres jóvenes.	<p>Se llevó a cabo un encuentro Regional de redes juveniles donde se formuló un plan de trabajo conjunto orientado a la firma, ratificación y cumplimiento de la CIDJ. Para el seguimiento del mismo se estableció una comisión de seguimiento, pero la ausencia de participación de 2 de las redes (CIPJES y CJN) no ha permitido el desarrollo de mecanismos de intercambio y continuidad, paralizándose toda actividad en este sentido.</p>	MEDIA

En base a las dificultades encontradas a la hora de llevar a cabo las acciones correspondientes a este resultado y teniendo en cuenta la necesidad de reorientación de las mismas, **la valoración del grado de eficacia de este resultado es MEDIO.**

NICARAGUA

En el caso de Nicaragua, el trabajo se centra en los 7 distritos de Managua. El **propio origen del CJN implica el trabajo con las redes juveniles, su coordinación y su fortalecimiento, así como el refuerzo de la estructura.** De esta forma, el resultado 4 del Convenio es parte del propio desarrollo del funcionamiento básico del CJN.

Esta situación implica que dentro del **Convenio se estén ejecutando algunas acciones que CJN ejecutaría de forma regular, y a la vez se estén incorporando componentes nuevos, (como Cultura de la Paz) gracias al Convenio, lo que facilita su fortalecimiento institucional.**

El CJN está **trabajando con 151 expresiones juveniles** en los 7 distritos de Managua:

- Distrito 1: 13
- Distrito 2: 17
- Distrito 3: 17
- Distrito 4: 11
- Distrito 5: 12
- Distrito 6: 55
- Distrito 7: 26

El sistema de abordaje del resultado se considera adecuado, ya que se ha trabajado de forma participativa con las redes de distrito formadas, incorporando las propuestas y las iniciativas de cada una de las redes a partir del trabajo con las entidades que las conforman.

Este sistema participativo ha permitido reforzar las redes y los liderazgos, favoreciendo la apropiación de los procesos estratégicos lo que está permitiendo un cumplimiento de los planteamientos realizados en los POA desde las propias redes distritales.

Uno de los puntos críticos respecto al desarrollo de este resultado es la disponibilidad de fondos para la consecución del mismo, toda vez que los retrasos en las justificaciones por parte de CJN están implicando retrasos en los desembolsos por parte de la FAD.

70

El papel de CJN también ha permitido **dinamizar espacios interdistritales**, como el festival juvenil “Soy joven, soy paz” en coordinación con la Alcaldía de Managua o el INJUVE, que ha dado cabida a la participación de 500 jóvenes de los 7 distritos.

A nivel regional, a diferencia de CIPJES o REDOJURD, **hay que señalar que CJN está presente en redes regionales, por lo que su interés por promover la red de los tres países es reducido.**

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
NI 4.1. Fortalecida la capacidad de la red en planificación, formación y organización para la incidencia a lo largo de los 4 años del Convenio.	Se cuenta con un Plan Estratégico 2013-2015 desarrollado de forma participativa que incorpora procesos de capacitación y dinamización de las redes juveniles de los distritos. En dicho proceso, mediante la realización de 4 asambleas consultivas, participaron 35 jóvenes, y se realizaron tres talleres formativos (género, desarrollo y poder local).	MUY ALTA
NI 4.2. Elevada la percepción del impacto de las acciones de incidencia de la red en la población juvenil de los 7 Distritos de Managua.	El desarrollo de las actividades, dinamizadas desde cada red, y en relación a los intereses de la propia red distrital y a su realidad, permite valorar como positiva la percepción que se tiene del trabajo reali-	MUY ALTA

	zado. Los/las jóvenes lo consideran como un trabajo enriquecedor y bien valorado por el resto de la comunidad. En muchos casos se está retomando el uso de espacios públicos para la realización de actividades de tiempo libre.	
NI 4.3. A partir del tercer año de Convenio, interconectada la red nicaragüense CJN con las redes de los otros dos países a nivel regional con generación de un sistema de intercambio metodológico e incidencia en torno a las problemáticas de juventud, con énfasis en aquellas que afectan a las mujeres jóvenes.	El desarrollo de este indicador es muy bajo. A partir del encuentro de noviembre del 2012 en San Salvador se intentó impulsar el proceso de intercambio de los tres países, pero tras la planificación inicial su desarrollo ha sido casi nulo, impulsado principalmente por REDOJURD de la República Dominicana.	BAJA

El grado de avance de este resultado 4, en relación al desarrollo del trabajo en Managua, sin considerar el enfoque regional, se considera como **ALTO**.

REPÚBLICA DOMINICANA

71

Durante la ejecución de la PAC 3 **se ha logrado dar un avance significativo a los procesos para la constitución de la Red de Organizaciones Juveniles (REDOJURD)** y el fortalecimiento organizacional mediante el cumplimiento del programa formativo. El proceso de constitución de la Red se cerró a mitad del año 2012 con la aprobación de los Estatutos, Plan Estratégico y conformación de cuatro Equipos de Gestión Local, distribuidos en las cuatro zonas del proyecto.

La **participación de las organizaciones en las cuatro zonas del proyecto ha sido desigual**, identificándose una participación relativa más baja en Santo Domingo Distrito Nacional, teniendo en cuenta su nivel de población, con respecto a las otras tres zonas del proyecto.

En relación a la participación, del total de las 56 organizaciones integradas se considera que existen 37 organizaciones activas, con alta vinculación al programa de reforzamiento y desarrollando el proceso de multiplicación en sus propias organizaciones.

Atendiendo a la diversidad de la naturaleza de las organizaciones juveniles integrantes en la Red, **se ha identificado una concentración de tipos de organizaciones en las cuatro zonas del proyecto**. Tanto en Santo Domingo Distrito Nacional como Santo Domingo Norte, prevalecen organizaciones de tipo social-político, en cambio en Santiago hay una mayoría de organizaciones proveniente de la Pastoral Juvenil.

Tanto la **consolidación del proceso de constitución de la Red como los resultados del programa de reforzamiento, han generado sinergias positivas para el proceso de consti-**

tución de la Estrategia de Incidencia de la Red. Asimismo, los temas establecidos en los programas formativos han sido adecuados y se ha contado con la participación de jóvenes para este fin. A través de este proceso, se logró definir un documento estratégico a nivel nacional. A nivel local, se adaptó y/o aplicó este documento para diseñar los planes de acción local en cada una de las cuatro zonas del proyecto para el 2012, definiéndose claramente sus objetivos operativos.

Se comprobó durante la investigación de campo, un **alto grado de la eficacia de la estrategia de abordaje**. Se han identificado logros significativos, como el que se reflejó en la participación de la Red en los procesos de constitución de los Consejos Municipales de la Juventud de Santiago y San Francisco de Macorís. Otro logro positivo identificado, ha sido el establecimiento de un mecanismo de creación de conexiones de la Red y los Puntos Juveniles, con la formación de un comité de seguimiento para implicar a los Puntos Juveniles en el desarrollo de la Estrategia de Incidencia.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
RD 4.1 Constituida y desarrollada institucionalmente (planificación, formación y organización para la incidencia) una Red Juvenil en R. Dominicana	<p>No se cuenta con información sistematizada para valorar o medir el grado de fortalecimiento de las organizaciones implicadas en el proceso, ya que aún no se ha aplicado el segundo levantamiento de información de la Línea Base para establecer el análisis comparativo.</p> <p>Aun así se ha podido comprobar que un total de 37 organizaciones han participado en 53 procesos formativos y 67 procesos de multiplicación, lo cual ha favorecido positivamente para el logro de la Estrategia de Incidencia de la Red. En el proceso de constitución del Documento Nacional de la Estrategia de Incidencia participaron activamente representantes de 8 organizaciones de la Red. Se pudo comprobar que los Equipos de Gestión Local adoptaron la Estrategia estableciendo planes de acción local.</p> <p>En la investigación de campo se pudo comprobar los efectos del programa de reforzamiento a través de la percepción del empoderamiento del enfoque de derechos y ciudadanía de los propios jóvenes en los cuatro Equipos de Gestión Locales, así como la clara identificación de los principales objetivos estratégicos locales de incidencia de la propia Red.</p>	ALTA
RD 4.2. Elevada la autopercepción y percepción del impacto	No se cuenta con información suficiente para medir el alcance de este indicador ya	ALTA

<p>de las acciones de incidencia de la red en la población.</p>	<p>que no se ha aplicado el segundo levantamiento de información de la Línea de Base.</p> <p>Aun así, la investigación de campo ha identificado en los miembros de las organizaciones de la Red la percepción de una mejora sustancial en el funcionamiento de sus organizaciones, reflejado en el logro de: i) Puesta en marcha de agendas locales. ii) La participación de Equipos de Coordinación en la conformación de los Consejos Municipales de la Juventud. iii) Promoción de procesos de cabildeo con Titulares de Obligaciones a nivel municipal y provincial.</p>	
<p>RD 4.3 A partir del tercer año de Convenio, interconectada la red juvenil dominicana con las redes de los otros dos países a nivel regional con generación de un sistema de intercambio metodológico e incidencia en torno a las problemáticas de juventud, con énfasis en aquellas que afectan a las mujeres jóvenes.</p>	<p>Los resultados logrados en este proceso han sido bastante bajos en relación a lo previsto en la planificación. Al cierre del PAC 3, las acciones de intercambio metodológico no han prosperado adecuadamente. Se han establecido mecanismos para el intercambio de experiencias entre las Redes mediante la utilización de una red social pero aún no se ha logrado establecer agendas claras entre las Redes de otros países para dinamizar este proceso.</p> <p>Según los resultados logrados hasta el cierre del PAC 3, será poco probable, en el tercer año, establecer mecanismos claros y operativos de intercambio entre las Redes de los diferentes países.</p> <p>Según lo identificado en la investigación de campo se detecta una mayor predisposición de intercambio en la REDOJURD de Dominicana.</p>	<p>BAJA</p>

Se considera que el progreso y el grado de alcance de la eficacia de este resultado 4 en República Dominicana son **ALTOS**.

Resultado 5. Fomentada la participación juvenil activa como motor para el desarrollo del tejido comunitario en las 24 comunidades, 20 barrios y 7 distritos de intervención, con énfasis en la participación y liderazgo de las mujeres jóvenes.

EL SALVADOR

Para la identificación y desarrollo de los **Comités Juveniles** a nivel comunitario se establece la siguiente **estrategia de entrada**:



74

La estrategia planteada se considera adecuada ya que ha fomentado la participación y complementariedad del Convenio con iniciativas existentes, facilitándose de este modo la **apropiación** del proceso.

Por otra parte, a lo largo de la Estrategia de implementación han **prevalecido los intereses y necesidades de la comunidad**, y el enfoque desarrollado se ha orientado hacia una **visión de facilitación**, evitando generar posibles dependencias de la comunidad con los equipos de trabajo.

Como **resultado de este proceso participativo**, podemos señalar que se han establecido **alianzas de los Comités Juveniles (CJ) con las Juntas Directivas Comunitarias (DC)** llevando a cabo actividades de forma conjunta, a la vez que los CJ han comenzando a ser reconocidos y tenidos en cuenta por la DC. Un ejemplo de esto es que existe algún caso donde la Presidencia de la DC ha salido de la Directiva del CJ.

Por lo que respecta a la **estructura y funcionamiento de los Comités Juveniles**, como se menciona en el comentario respecto al IOV5.1, la **mayor parte** de ellos están constituidos **por chicos (70%)**, la participación de chicas ha ido creciendo pero aún sigue siendo baja. Al consultar las razones por las que las chicas participan menos hay 3 motivos principales: 1)

No les gusta participar, por que los chicos las molestan mucho. 2) La familia no les da permiso de participar. 3) Las niñas no tienen iniciativa o interés por la comunidad.

Sobre los motivos 1 y 3 se está incidiendo y según manifestaciones de la juventud entrevistada, **el respeto de los chicos hacia las chicas ha ido incrementándose** así como se ha comenzado a “despertar” un mayor interés de las chicas por la participación comunitaria.

Donde se **necesita realizar mayor incidencia** es en lo referente al motivo 2, en esta línea se hace necesario promover una **mayor difusión de la Acción 2 y del Convenio entre las familias de las Comunidades**. En la actualidad las actividades que realizan los Comités dentro de su planificación son valoradas (por las personas en edad adulta) de forma positiva, pero no existe una **visualización de un trabajo integral** con las de edad más joven, solamente existen acciones puntuales que contribuyen a ocupar los espacios de tiempo libre de la juventud de la comunidad.

Por otra parte, y continuando con otra de las características referentes a **la conformación de los Comités Juveniles**, señalar que en la mayor parte de los mismos **la media de edad es bastante baja** (un 60% menor de 15 años), lo cual, por una parte, es adecuado y positivo para el desarrollo de una **labor de prevención dentro de las temáticas establecidas en el Convenio** (violencia, género, Cultura de Paz,...) pero **no tanto para la implementación de propuestas estratégicas de desarrollo para los intereses de las mujeres jóvenes**, como se establece en los IOV.

Por lo que respecta a los Puntos Juveniles (PJ), actualmente se encuentran operativos 2: Punto Joven San Antonio, Punto Joven Montreal; el Punto Joven Zacamil está conformando su Comité Coordinador, aunque ya cuenta con su agenda de trabajo.

Se está valorando la **constitución de un 4º PJ en la Zona Centro Cuscatancingo**. Sobre este aspecto, **por parte de la evaluación**, se consideraría pertinente el **no constituir el 4º PJ previsto** y dirigir los recursos a mejorar la eficacia del resultado en lo referente a la consecución de una mayor autonomía/autogestión de los PJ a través de: i) Fortalecer el liderazgo y participación de las personas jóvenes en los PJ, ii) Fomentar la visibilización de los PJ a nivel comunitario (sentido de pertenencia), iii) Diseñar un abordaje para la auto-gestión (procesos de planificación participativos. iv) Facilitar “incentivos” (en acciones/actividades) de forma planificada, por ejemplo establecer a lo largo del año, “concurso o ediciones de premios” para los PJ, en base a la ejecución/consecución de sus planificaciones (objetivos) o planteamientos de ideas/actividades innovadoras.

Actualmente los PJ se encuentran operativos y están comenzando a tener **presencia a nivel comunitario**.

En su conformación se cuenta con **representación de Comités Juveniles de las Comunidades así como de otros grupos Juveniles de la colonia/comunidad**. Al igual que ocurría con los Comités Juveniles existe una mayor representación de hombres, aunque a medida que avanza su desarrollo la participación de mujeres va siendo mayor.

Cada PJ cuenta con su **plan de trabajo** (agenda) elaborado por ellos mismo con el apoyo del equipo técnico del SSPAS (a través de la persona referente asignada), ejecutando diversas actividades de carácter sociocultural en las que participan diferentes referentes comunitarios (jóvenes, adultos, niños/as). Sin duda **estos espacios de dinamización están contribuyendo a cambiar la imagen de la juventud en la Comunidad y a romper la estigmatización existente:**

“Ahora los adultos ven a los jóvenes como una oportunidad”. Joven de Equipo de Coordinación Punto Joven Zacamil.

Entre los **principales logros** manifestados por las personas que ejercen la representación en los PJ, destacan:

- *Romper la mala imagen que existía de la comunidad*
- *Mayor valoración por parte de los adultos de los jóvenes de la comunidad*
- *La creación de redes juveniles entre comunidades*
- *Formación colectiva como grupo*
- *Apoyo a su comunidad.*

Y entre los **principales retos** manifestados señalan:

- *Conseguir un mayor apoyo de las Alcaldías*
- *Crear alianzas con ONGs, Directiva Comunal, otras instituciones*
- *Mejorar nuestra gestión*
- *Conseguir mayor participación de los Comités Juveniles*

Se considera que el nivel de liderazgo y apropiación de parte de las personas integrantes de los **PJ debe ser aprovechado a nivel CJ, intentando fortalecerlos con la inclusión de personas “proactivas” de los PJ.**

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
ES 5.1 24 Comités juveniles activos y conformados por al menos 430 jóvenes que desarrollan su propio plan de trabajo con enfoque de género y de derechos en sus comunidades.	Durante la ejecución en estos años se ha conseguido alcanzar el número de comités previstos, pasándose de una situación de conocimiento de la existencia de Comités Juveniles en comunidades o barrios no operativos (tal y como indica LdB) a contar en PAC3 con 16 Comités juveniles activos conformados por 219 jóvenes, con una distribución por sexos de 70% hombres y 30%.	ALTA
ES 5.2 24 Comunidades implementan propuestas estratégicas de desarrollo impulsadas por jóvenes y 10 de ellas incluyen intereses estratégicos de las mujeres jóvenes.	Se considera que ha habido un avance durante estos años de ejecución reflejándose los mismos en los siguientes cambios con respecto a la LdB: - De la no existencia de planes de trabajo en los Comités juveniles, se cuenta con 16	ALTA

	<p>Planes de trabajo comunitario a ejecutar por los 16 Comités juveniles conformados.</p> <p>De una valoración (de la población) de la vinculación de los objetivos estratégicos de los órganos de gobierno comunitario con derechos juveniles y de las mujeres BAJA se ha pasado a una valoración MEDIA.</p> <p>De una valoración de las propuestas (proyectos, actividades) de la población juvenil implementadas en las juntas comunitarias: BAJA, se ha alcanzado una valoración MEDIA</p>	
ES 5.3 Al menos 30 jóvenes coordinan y lideran en al menos 4 Puntos Juveniles las acciones comunitarias culturales, artísticas y deportivas diseñadas por las juventudes de las 24 comunidades.	<p>A PAC3 se han constituido 3 PJ y se encuentran participando 8 jóvenes en el Comité Coordinador de la Montreal (Mejicanos), 15 jóvenes coordinan las acciones del PJ San Antonio (Cuscatancingo). Por lo que respecta al PJ Zacamil (Mejicanos) aún no ha conformado su Comité Coordinador ya que acaba de finalizar su agenda de trabajo.</p> <p>Para PAC 4, se está valorando el establecimiento de un 4º PJ en la zona centro de Cuscatancingo.</p> <p>Los PJ cuentan con memorias de las acciones.</p>	ALTA
ES 5.4 Las juventudes organizadas generan acciones de movilización comunitaria en las que participan al menos 1700 niños/as y jóvenes y 700 personas en edad adulta a lo largo de 4 años.	<p>Con anterioridad al proyecto, los comités juveniles no contaban con planes de trabajo, en la actualidad, los Comités Juveniles de 16 comunidades han generado acciones de movilización comunitaria donde han participado un máximo de 902 jóvenes en actividades y reuniones, 253 personas adultas y 644 niños y niñas.</p>	ALTA
ES 5.5 240 jóvenes son capacitados en formación socio-política a lo largo de los 4 años.	<p>A fecha de PAC 3 se han formado una media de 48 jóvenes en las dos ediciones de la Escuela de formación. Se tiene previsto realizar 3 ediciones en 2013 lo que supondría 144 jóvenes más (aprox.).</p>	ALTA

Valoración general de la eficacia del resultado para El Salvador **ALTA**.

En Nicaragua el desarrollo de la movilización juvenil desde el ámbito municipal se genera a partir de las Consejos Municipales de Adolescentes y Jóvenes (CMAJ). En el caso de Managua, el **CMAJ no está funcionando**.

Como parte del desarrollo del resultado 5, se están promoviendo acciones de **movilización de los 7 distritos a través del desarrollo de los planes de acción**, que como se dijo anteriormente, incorporan aspectos incluidos en el Convenio, como Cultura de Paz y dinamización comunitaria, y aspectos no incluidos en el Convenio en los que venía trabajando el CJN.

Estos planes de acción desarrollan jornadas de sensibilización sobre manejo de basura, actividades deportivas, cines foro,... y son respuesta a las líneas de acción del gobierno que coinciden con los temas que promueve el Convenio.

El **seguimiento se estructura** a través de asambleas mensuales de la junta directiva con el equipo técnico.

Sin embargo, las demoras en las transferencias derivadas de retrasos en las justificaciones han afectado de manera significativa a la realización de algunas actividades, al igual que la celebración de las elecciones municipales, que han podido condicionar el propio funcionamiento de la red dada la importante carga política de las organizaciones participantes en la misma.

Respecto al trabajo en los diferentes distritos, **considerando que todos cuentan con plan de actividades, el avance respecto a los PJ** es el siguiente:

- Distrito I: Cuenta con PJ, se dispone de casa comunal y reglamento de la red distrital.
- Distrito II: Se realizan actividades pero aún no se dispone de PJ
- Distrito III: Cuenta con PJ, certificado y reglamento.
- Distrito IV: Se realizaron avances en la gestión del PJ con el Ministerio de educación, sin embargo está pendiente su certificación.
- Distrito V: Pendiente de desarrollo del PJ
- Distrito VI: Cuenta con reglamento del PJ.
- Distrito VII: Cuenta con reglamento del PJ.

En el mes de diciembre 2012, se **logró firmar el convenio con el INJUVE** para la realización de actividades en el marco del Convenio, lo que puede suponer un aliciente para las Redes Distritales al poder contar con un mayor abanico de posibles actividades.

Como aspecto al margen de las acciones del Convenio, pero que está potenciando **importantes sinergias**, se puede destacar el trabajo con la Mesa de empleo juvenil de Managua

y la Comisión nacional de deporte (CONADERFI), con el fin de mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes y la difusión de la práctica deportiva, respectivamente.

Finalmente indicar que el **curso de Escuela de Liderazgo** se ha gestionado a través de consultores externos y con la Universidad Tecnológica de Nicaragua (UTN) y el HZG, llevándose a cabo los fines de semana, y se ha estructurado en 7 módulos. La valoración de las personas formadas es muy positiva, consideran que han mejorados sus capacidades tanto a nivel personal como a nivel de su Organización. También se observa mucha rotación de las personas jóvenes líderes, algo propio de la juventud con el perfil de vulnerabilidad económica de los Titulares de Derechos, lo que implica que jóvenes formados y capacitados abandonen la actividad asociativa.

Desde el personal docente, se ha observado un **nivel de liderazgo inferior al esperado** inicialmente, lo que ha implicado el ajuste de algunas de las capacitaciones.

Finalmente, **indicar que se observa una escasa incidencia en la promoción de la participación de la mujer** en el desarrollo de procesos de discriminación positiva, como por ejemplo en el discurrir de los encuentros de liderazgo intensivos, en los que la participación de las chicas está limitada por la resistencia de sus padres y madres a la participación y por sus propias cargas domésticas, lo que impide que estén largo tiempo fuera de su casa.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
NI 5.1 Conformado y activo el CMAJ de Managua, con la participación de al menos 35 representantes de las 7 redes distritales, desarrollando su propio plan de trabajo con enfoque de género y de derechos.	El CMAJ de Managua está pendiente de constitución, aunque las acciones del mismo se están incorporando. Se considera que hay entre 30 y 40 jóvenes representando a las 7 redes. Existen dudas de que se pueda conformar el CMAJ en el periodo de Convenio. Este punto se amplía en el R6.	MEDIA
NI 5.2 Al menos 40 jóvenes coordinan y lideran en al menos 7 Puntos Juveniles las acciones comunitarias culturales, artísticas y deportivas diseñadas por las juventudes de los 7 Distritos.	Existen 35 jóvenes dentro de los comités coordinadores de los PJ, pero el 50% de los PJ están aún en proceso de constitución. El retraso en su constitución puede implicar que no tenga suficiente recorrido para ser autogestionado.	MEDIA
NI 5.3 Las juventudes organizadas generan acciones de movilización comunitaria en las que participan al menos 2000 niños-as y jóvenes y 120 adultos-as a lo largo de 4 años.	Se desarrollaron acciones de formación de teatro, muralismo y danza, con jóvenes de los siete distritos de Managua, participando un total de 103 jóvenes, de los cuales 29 participan en formación de teatro, 43 en muralismo y 31 en danza. Otros 235 jóvenes participan en las acciones de formación promovidas desde los PJ (113 mujeres y 124 hombres).	MEDIA
NI 5.4 240 jóvenes son forma-	80 jóvenes se han formado en la Escuela	MEDIA

dos en liderazgo y animación socio-cultural a lo largo de los 4 años.	de Liderazgo.	
---	---------------	--

La valoración general del Resultado 5 en Nicaragua es **MEDIA**.

REPÚBLICA DOMINICANA

Los **procesos emprendidos en este resultado han avanzado fundamentalmente durante el desarrollo de la PAC 3**, aunque se detectan alcances diferenciados dependiendo de la zona de intervención del proyecto que estemos analizando.

Al final de la PAC 3, **10 Puntos Jóvenes de un total de 15 programados están funcionando** según lo establecido por la metodología. Por tanto estos Puntos Jóvenes tienen en funcionamiento sus Comités de Gestión y de Apoyo activos, con agendas de movilización y animación funcionando adecuadamente.

Los **cinco Puntos Jóvenes que no están funcionando se concentran en la Provincia de Santo Domingo Distrito Nacional**. Las causas de su débil funcionamiento, identificadas por el equipo de gestión del proyecto, son la falta de espacios y de compromiso. Otra de las posibles causas identificada en la investigación de campo apunta a la baja estabilidad del equipo técnico en Santo Domingo, en relación a las otras dos zonas de intervención. Esto ha podido incidir en la discontinuidad de la intervención en los Puntos Jóvenes recién formados y por tanto en la pérdida de la eficiencia del abordaje.

En **relación a la participación activa de los jóvenes, se detecta un mayor número de jóvenes involucrados en la agenda de animación**, aunque con mayor presencia de población masculina que femenina. En lo referente a la participación en las agendas de movilización es relativamente más baja, pero ésta ha sido más equilibrada entre población masculina y femenina.

Durante la investigación de campo, **se identificó cierta confusión para diferenciar bien los objetivos de ambas agendas**, así como poca claridad al expresar la diferencia de roles en el equipo de gestión, el equipo de apoyo y entre los participantes de las acciones de las diferentes agendas.

En el Programa formativo de **la Escuela de Liderazgo y Animación Socio-cultural se ha identificado un alto grado de empoderamiento de la juventud de los conocimientos propuestos en los ocho módulos**. Las personas jóvenes expresan una valoración muy positiva sobre las herramientas aprendidas y su utilidad para la dinamización y organización de los Puntos Juveniles.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
RD 5.1 15 PJs activos y conformados por al menos 570	Al finalizar el PAC 3, de un total de 15 PJs programados 10 PJs están conformados	MEDIA

<p>jóvenes desarrollan su propio plan de trabajo con enfoque de género y de derechos en sus comunidades.</p>	<p>con sus correspondientes equipos activos, sus agendas planificadas y en funcionamiento, con la participación de jóvenes de los barrios. Esto corresponde a un 66% de lo establecido por el indicador.</p> <p>El total de jóvenes participando activamente en los equipos de trabajo son 292 lo que implica un 50% de lo establecido por el indicador. Las temáticas propuestas en las agendas formativas de la Escuela Liderazgo incluyen el enfoque derechos y género.</p> <p>Existen diferencias en los alcances logrados entre las diferentes zonas del proyecto. Los posibles buenos resultados en este indicador están condicionados a la baja por la menor participación de la juventud en los PJs en Santo Domingo DN. Para lograr el alcance establecido en este indicador se deberá reorientar las acciones en Santo Domingo, si no es así, será difícil su cumplimiento al final de proyecto.</p>	
<p>RD 5.2 20 Barrios implementan propuestas estratégicas de desarrollo impulsadas por jóvenes de los 15 PJs y el 60% de los PJs incluyen intereses estratégicos de las mujeres jóvenes.</p>	<p>No se cuenta con información sistematizada para valorar el cumplimiento de todas las variables implicadas en este indicador. Al cierre del PAC 3 se han ejecutados agendas desarrolladas por 10 PJs que corresponden a 10 barrios, lo cual implica un 50% de lo establecido por el indicador.</p> <p>En relación a la inclusión de intereses estratégicos de las mujeres jóvenes, no hay información sistematizada para poder valorar el alcance de esta variable, pero se ha evidenciado la inclusión de acciones para trabajar por ejemplo, la violencia de género, todo ello impulsado por miembros participantes directos de la Escuela de Liderazgo.</p> <p>Se podría prever la consecución de la variable de cobertura para Santiago y San Francisco de Macorís, no así en el caso de Santo Domingo. Dependerá del cambio de estrategia para incorporar los 5 PJs más inactivos y el cumplimiento de lo establecido por este indicador al final del proyec-</p>	<p>MEDIA</p>

	<p>to.</p> <p>En relación a la inclusión de la problemática de la mujer joven, dependerá de la influencia de la participación en la Escuela de Liderazgo, así como de la réplica en las agendas de movilización y animación para cumplir esta variable del indicador al finalizar el proyecto.</p>	
<p>RD 5.3 Al menos 150 jóvenes coordinan y lideran en 15 Puntos Juveniles las acciones comunitarias culturales, artísticas y deportivas diseñadas por las juventudes de los 20 barrios</p>	<p>Han participado 119 jóvenes en el desarrollo de las agenda de animación lo cual corresponde a un 80% de lo establecido por el indicador para todo el proyecto.</p> <p>Si el proyecto continúa al ritmo de participación, y si incluso tiene capacidad para incrementar la participación de jóvenes con la inclusión de los 5 PJs menos activos de Santo Domingo se prevé la consecución del alcance del indicador.</p>	<p>MUY ALTA</p>
<p>RD 5.4 Las juventudes organizadas generan acciones de movilización comunitaria en las que participan al menos 1500 niños/as y jóvenes y 500 personas en edad adulta a lo largo de 4 años.</p>	<p>Han participado en las agendas de movilización un total de 1280 jóvenes que representan un 85% de lo establecido por el indicador para finalizar el proyecto.</p> <p>Respecto a la variable de participación de adultos movilizados a partir de las acciones de la agenda establecida en el indicador, no se cuenta con información.</p> <p>En relación a la participación de jóvenes en las agendas de movilización y en función de las cifras logradas a mitad del proyecto se prevé el alcance del indicador.</p> <p>En relación a la movilización de la población adulta no se cuenta con información o no se ha logrado la movilización. Si fuera el caso, y no se establece ningún cambio de orientación para incluir la participación de la población adulta a través de las agendas de movilización, no se alcanzaría el grado de consecución planificado para este indicador al finalizar el proyecto.</p>	<p>MEDIA</p>
<p>RD 5.5 240 jóvenes son capacitados en formación socio-política y animación socio-cultural a lo largo de los 4 años.</p>	<p>Al finalizar el PAC 3 se han terminado tres ediciones de la Escuela de Liderazgo y Animación Socio-cultural con una participación total de 147 jóvenes de 240 programados para el indicador al cierre del proyecto, lo cual significa un 61% del total.</p>	<p>MUY ALTA</p>

	Si se continúa con el ritmo de formación logrado hasta el cierre del PAC 3 se prevé el cumplimiento del alcance de este indicador.	
--	--	--

Valoración general de la eficacia del resultado para República Dominicana: **ALTA**.

Resultado 6. Elaborada participativamente, desarrollada y evaluada una Estrategia de Incidencia nacional y otra regional que facilite la gobernanza democrática y la cohesión social para la igualdad, y que garantice la sostenibilidad de las acciones

EL SALVADOR

Durante este período se han desarrollado **7 Talleres descentralizados sobre el Plan de Incidencia nacional** en las comunidades de Sonsonate, La Libertad, Cuscatlán, Usulután, Ahuachapán, Cabañas y Chalatenango, con una participación de 206 (100 mujeres y 106 hombres) representantes de organizaciones juveniles. Así como **un Encuentro Regional** donde participaron representantes de las entidades sociales locales de los tres países integrantes del Convenio y FAD, de este encuentro se estableció un comité de seguimiento para la Estrategia de Incidencia Regional (con un total de 33 participantes).

83

Como se menciona en el IOV 6.1., en el caso de El Salvador, se ha realizado una **revisión de la Estrategia de incidencia política** y se ha iniciado su ejecución, centrándose principalmente en la aprobación de la **Ley General de Juventud** que finalmente fue aprobada en el año 2012. Sobre este tema, **CIPJES** se encargaría de plantear propuestas complementarios a dicha ley (ej.: apertura de la ley a entidades juveniles no organizadas), así como de hacer difusión de la misma entre las entidades pertenecientes a la red, PJ, CJ, etc. Por parte de CIPJES se ha dado **poco seguimiento** no respondiendo a las expectativas esperadas.

Ante estas nuevas expectativas, el enfoque que se está planteando para el trabajo en incidencia, es aprovechar las **bases a nivel educativo (Mesa de Cultura de Paz, (MSC))** para realizar parte del ejercicio de incidencia. Esta Mesa, a parte del trabajo de coordinación e intercambio, ofrece espacios apropiados para dirigir **propuestas hacia el MINED** que contribuyan a “garantizar” la integración del PCP en los CE (PIDE).

Desde la evaluación se considera que este **planteamiento de incidencia**, aprovechando las bases a nivel educativo es **adecuado**, debiéndose sumar al mismo la **RCEP con el objeto de fortalecer las bases e integrar en el proceso a profesorado, alumnado y referentes familiares**.

Como ya se ha señalado en el resultado 2, el funcionamiento de la **MCP no conlleva una participación alta de algunas de las entidades que la componen**: MINED, Alcaldías, PNC,... Si se quiere mantener a la MCP como un espacio de concertación e incidencia, es necesario trabajar en promover una mayor participación intersectorial de la MCP, sobre todo del MINED y Alcaldías.

Por otra parte existen **acciones integrales en Cultura de Paz en las zonas de intervención** ejecutadas por otras entidades (CECADE, INTERPEACE, AIETI) las cuales podrían **ser aprovechadas tanto a nivel municipal y departamental con el objeto de incrementar la cobertura de acción de la incidencia**.

En lo Referente a las **Mesas Municipales de Juventud (MMJ)**, durante estos años de ejecución hasta el PAC3, se ha trabajado en el fortalecimiento y apoyo de las Mesas de: MMJ Mejicanos, MMJ de Cuscatancingo y MMJ Ayutuxtepeque. En todas ellas existe una **alta dependencia de las Alcaldías** (especialmente en las dos primeras), lo que conlleva que procesos como las elecciones municipales condicionen su funcionamiento y continuidad, esto ha ocurrido con las pasadas elecciones municipales donde con los cambios de gobierno (FMNL – ARENA, ARENA –FMLN) se han generado desestructuraciones internas dentro de las MMJ y parones en su actividad, lo que ha provocado que el equipo de juventud tuviera que retomar el proceso de fortalecimiento casi desde el inicio.

Las MMJ están sirviendo para que la representación de la juventud ante las alcaldías, sea realizada efectivamente por jóvenes y que en un “medio-largo plazo” puedan constituirse como tomadores de decisiones dentro de los Municipios.

“Anteriormente a los jóvenes nos representaban los adultos, ahora gracias a la MMJ no es así. Representante de MMJ de Mejicanos.”

Actualmente las MMJ se encuentran **alineadas con los Planes de Juventud Municipal** existentes, y cuentan con su **plan de trabajo definido** (principalmente MMJ de Ayutuxtepeque y Cuscatancingo, en Mejicanos se encuentran en proceso) lo que está fortaleciendo su rol y su accionar a nivel municipal. Sin embargo por lo que respecta al **papel de incidencia que juegan las MMJ**, este se encuentra en “proceso de afianzamiento”, y aún queda bastante camino que recorrer para posicionar a las MMJ como agentes de incidencia.

Actualmente (sobre todo las MMJ de Cuscatancingo y Mejicanos) **centran la mayor parte de la actividad en acciones socioculturales**, siendo necesario que el equipo SSPAS reoriente a las MMJ hacia su papel de incidencia.

Por otra parte y dado el fortalecimiento existente en la MMJ de Ayutuxtepeque, puede plantearse la opción de **organizar los Comités juveniles a través de esta MMJ.**

La relación de jóvenes y comités de jóvenes comunitarios con Alcaldías ha cambiado dada la identificación, conocimiento y demanda que ahora realizan éstos sobre sus derechos y necesidades. Esto es una oportunidad en la que se deberían concentrar esfuerzos para consolidar a las MMJ en su rol.

Por último señalar que el Convenio cuenta con **espacios mensuales de seguimiento conjunto con autoridades Titulares de Obligaciones.** Estos son: 1) MCP, espacio de coordinación y seguimiento del área educativa, participando: Directores de CE, MINES, SSPAS, FAD, así como otras instituciones y 2) Las MMJ: espacio de coordinación del área de juventud, donde se integran representantes de CJ comunitarios, organizaciones juveniles, Alcaldías, SSPAS y otras entidades municipales.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
ES 6.1 3 Estrategias nacionales de Incidencia político-social y Estrategia Regional llevadas a cabo en los 3 países mediante la participación de los actores y poblaciones involucrados en el Convenio.	En el caso del El Salvador, durante el 2011 se han desarrollado acciones de incidencia orientadas a la aprobación de la Ley General de Juventud lo que ha supuesto uno de los logros del Convenio. A inicio del 2012 se formuló la Estrategia de incidencia, de la cual surgió el trabajo orientado a la incorporación de las organizaciones juveniles no legalizadas dentro del Consejo de la Persona Joven a través de una consulta al Órgano Ejecutivo, el cual no tuvo en cuenta dicha consulta. A partir de esta situación se hace una revisión de la estrategia y se plantea la reforma de la Ley con el objeto de invalidar el reglamento vigente. En el momento de la evaluación la ejecución de esta última estrategia muestra dificultades en su ejecución por la baja participación y cumplimiento de compromisos por parte de CIPJES.	MEDIA
ES 6.2 Al menos un espacio de concertación e incidencia activo en cada país con el apoyo de los actores y poblaciones involucrados en el Convenio en materia de derechos de las juventudes y/o niñez en relación con la problemática de violencia que enfrentan y ejercen.	Mesa de Cultura de Paz desarrolla sus acciones con apoyo puntual del SSPAS. El plan de trabajo de la MCP ha sido definido por sus miembros.	MEDIA
ES 6.3 Al menos 2 espacios	Un espacio municipal juvenil donde parti-	MEDIA

<p>municipales juveniles que integran jóvenes de las comunidades del Convenio son referentes para las estrategias de trabajo de juventud a implementarse en el municipio y al menos 1 de ellos retoma intereses estratégicos de las mujeres jóvenes en sus planes de trabajo.</p>	<p>cipan jóvenes de 2 comunidades del Convenio ha generado su plan estratégico y operativo.</p>	
<p>ES 6.4 24 Comités juveniles comunitarios y 3 espacios juveniles municipales conocen o crean y toman decisión sobre su participación en los espacios microrregionales y nacional de incidencia juvenil.</p>	<p>2 jóvenes de los Comités juveniles comunitarios inician su participación en 2 mesas municipales.</p>	<p>MEDIA</p>
<p>ES 6.5 Al menos un espacio mensual de seguimiento conjunto con autoridades Titulares de Obligaciones que propicie el sostenimiento técnico y financiero de algunas de las líneas de acción generadas a lo largo de los 4 años.</p>	<p>Se han conformado dos espacios de seguimiento a acciones del Convenio con el MINED.</p>	<p>ALTA</p>

El grado de alcance de este resultado, en el ámbito de intervención país y municipal, se puede considerar como **MEDIO**.

NICARAGUA

El desarrollo del Resultado 6 de Incidencia también conlleva en Nicaragua diferencias notables respecto a El Salvador y República Dominicana.

De un lado, el **resultado 6 es ejecutado directamente por CJN**, mientras que HZG queda ajeno a dichas actuaciones, y su trabajo de incidencia lo ejecuta principalmente en el entorno del resultado 3.

Un punto importante a resaltar es que **CJN está presente en redes regionales**, lo que también facilita que su posicionamiento en incidencia regional se dirija a ámbitos distintos a los del Convenio.

Partiendo de estas premisas, **indicar que se está trabajando en incidencia desde las redes distritales en el ámbito del trabajo con Titulares de Derechos**, fortaleciendo estructuras, dinamizando entidades, y formando líderes para mejorar procesos de información y comunicación respecto a políticas, planes y leyes municipales y estatales. Un punto de mejora

en este proceso, es **fortalecer a las redes distritales para el trabajo de cabildeo con Titulares de Obligaciones**, ámbito hasta ahora centralizado por CJN, lo que puede dificultar el acceso a dichos Titulares.

Un **alcance básico en referencia a este resultado es la conformación del CMAJ de Managua** (que a la vez es el indicador 1 del R5). Conseguir dicho producto, la conformación del CMAJ, debe de ser el eje de la actuación en el R6 del periodo restante del Convenio, ya que con dicho alcance se conseguiría un importante impacto en el ámbito municipal. La actuación no debería quedar en presentar la propuesta, es aconsejable trabajar hasta conseguir la aprobación, y para ello es necesario modificar el abordaje desde las redes distritales para que puedan trabajar el cabildeo con sus representantes de distrito.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
NI 6.1 3 Estrategias nacionales de Incidencia político-social y 1 Estrategia Regional llevadas a cabo en los 3 países mediante la participación de los actores y poblaciones involucrados en el Convenio.	Se cuenta con 4 documentos, tres estrategias nacionales y un estudio situacional regional, realizados de forma relativamente participativa, y cuyo uso en Nicaragua es limitado ya que no ha sido asumido.	MEDIA
NI 6.2 Al menos un espacio de concertación e incidencia activo en cada país con el apoyo de los actores y poblaciones involucrados en el Convenio en materia de derechos de las juventudes y/o niñez en relación con la problemática de violencia que enfrentan y ejercen.	No se ha identificado un espacio activo de incidencia a nivel descentralizado. El espacio de incidencia es asumido por CJN cuyo papel de incidencia política se puede considerar limitado en algún caso, dada la estrecha relación que tiene con el INJUVE.	BAJA
NI 6.3 Al menos 1 espacio juvenil municipal (CMAJ) que integra jóvenes de los 7 Distritos de Managua son referentes para las estrategias de trabajo de juventud a implementarse a nivel municipal y retoman intereses estratégicos de las mujeres jóvenes en sus planes de trabajo.	El espacio aún no se ha trabajado, y no se ha definido el sistema de abordaje para incidir al respecto. En dicho espacio, el trabajo de cabildeo de las redes distritales con los Titulares de Obligaciones es clave.	BAJA
NI 6.4 El espacio juvenil municipal conoce y toma decisión sobre su participación en un espacio nacional de incidencia juvenil.	El trabajo con Titulares de Derechos desde las redes distritales y las personas que las lideran está muy bien diseñado y con una metodología claramente definida pero como se ha comentado anteriormente, hay que reforzar el trabajo con Titulares de Obligaciones, habiendo participado las redes distritales en asambleas consultivas.	ALTA

<p>NI 6.5 Al menos un espacio mensual de seguimiento conjunto con autoridades Titulares de Obligaciones que propicie el sostenimiento técnico y financiero de algunas de las líneas de acción generadas a lo largo de los 4 años.</p>	<p>Este indicador apenas ha sido trabajado, y aunque se ha conseguido firmar un Convenio con INJUVE, el desarrollo del mismo debe articularse hacia el propio trabajo de los CMAJ y la Alcaldía de Managua.</p>	<p>BAJA</p>
---	---	-------------

El grado de alcance de este resultado, en el ámbito de intervención país y municipal, se puede considerar como **MEDIO-BAJO**.

REPÚBLICA DOMINICANA

A nivel general, **se ha identificado un retraso en el avance previsto para este resultado**, así como una consolidación diferenciada entre los diferentes procesos inherentes para la consecución del Resultado 6. Esta dilación acumulada tiene una relación directa con las sinergias existentes entre los diferentes resultados entre sí.

El comienzo del plan de trabajo para la construcción de los espacios de incidencias y de concertación **ha estado condicionado por la conformación primero de la Red de jóvenes**. La necesidad previa de establecer ciertas condiciones mínimas de organización e integración en los diferentes Titulares de Derecho, así como la necesidad de obtener ciertos logros en los procesos de cabildeo condicionan el comienzo de conformación de estrategias y espacio de incidencias.

En cuanto a los avances propios de las diferentes Estrategias de Incidencia planteadas por el proyecto, habría que diferenciar los alcanzados entre la Estrategia Nacional y la Regional.

La **primera, gracias al éxito en la conformación de la REDOJURD**, ha permitido una participación activa de la representación juvenil, en la conformación del Documento de la Estrategia Nacional de Incidencia. Además se ha logrado la aplicación de agendas locales permitiendo hacer operativos objetivos estratégicos en acciones concretas y determinados logros obtenidos en la conformación de los Consejo Municipales de la Juventud.

La Estrategia Regional de Incidencia apenas ha logrado arrancar, sin tener claro una agenda de trabajo en relación a los objetivos estratégicos establecidos. En la situación actual de comienzo del funcionamiento de la REDOJURD, así como el estado incipiente de los primeros planes operativos, se hace difícil un empoderamiento suficiente para movilizar una agenda regional, así como la identificación apropiada de los objetivos locales, nacionales con los objetivos estratégicos regionales.

Durante el desarrollo del **PAC 3 se ha logrado la constitución de la Mesa Inter-institucional** como espacio de concertación entre los diversos Titulares de Derechos, Obligaciones y Responsabilidades para dar seguimiento de los avances del Convenio. El funcionamiento de este espacio actualmente es débil, con un bajo nivel de apropiación de las personas representantes de Obligaciones de los objetivos de la mesa. Se ha identificado una alta rotación de los representantes institucionales, lo cual no permite establecer avances de agendas de trabajo.

Durante los primeros PACs, se ha participado en CIEPAZ (Comisión Interinstitucional Educando para la Paz) como espacio de concertación social, en donde Casa Abierta ha estado involucrada activamente antes del comienzo del Convenio. Debido a la naturaleza de este espacio muy focalizado a campañas de navidad, se han identificado otros posibles espacios de concertación que puedan ser más acorde con el logro de objetivos estratégicos de incidencia. En este sentido se ha comenzado a trabajar con la Coalición de ONGs por la Infancia.

Indicador de análisis	Comentarios y observaciones	Grado de Eficacia
RD 6.1 3 Estrategias nacionales de Incidencia político-social y 1 Estrategia Regional, llevadas a cabo en los 3 países mediante la participación de los actores y poblaciones involucrados en el Convenio.	<p>Establecido el Documento de la Estrategia Nacional de Incidencia con la participación de Casa Abierta, la FAD y 8 representantes de organizaciones de la REDOJURD y desarrollados los planes operativos locales en las cuatro zonas para el año 2012.</p> <p>En el Encuentro de Juventudes de Noviembre se realizó una Agenda Regional Mínima de Incidencia, y se constituyó una comisión de seguimiento conformada por las tres redes juveniles, si bien es cierto que el seguimiento dado por las juventudes es débil, sobre todo en la pertinencia y en las posibilidades de implementación.</p> <p>En la mitad del proyecto se ha logrado arrancar la Estrategia Nacional de Incidencia con el desarrollo de planes operativos a nivel municipal, por lo que se prevé que esta parte del indicador pueda cumplirse.</p> <p>En relación a la Estrategia Regional al final del PAC 3 aún no se ha implementado la Estrategia Regional de Incidencia, por lo que será necesario establecer un nuevo enfoque de abordaje e integrar los objetivos nacionales con los regionales, sino fuera así se prevé un logro bajo en esta variable del indicador al final del proyecto.</p>	MEDIA
RD 6.2 Al menos un espacio de concertación e incidencia	Casa Abierta como institución ha estado participando activamente en el espacio de	MEDIA

<p>activo en cada país con el apoyo de los actores y poblaciones involucrados en el Convenio en materia de Derechos de las Juventudes y/o Niñez en relación con la problemática de violencia que enfrentan y ejercen.</p>	<p>Concertación CIEPAZ antes y durante la ejecución del Convenio.</p> <p>En el PAC 3 se ha dinamizado la participación de representantes de Titulares de Derecho de diferentes comunidades educativas en este espacio.</p> <p>CIEPAZ se mantiene activo y participan Titulares de Obligaciones así como organizaciones de la sociedad civil. La actividad conjunta lograda se focaliza en campañas de sensibilización por el Día Mundial de la Paz y sus campañas de navidad.</p> <p>Se ha identificado la necesidad de participar en otros espacios de concertación ya que la agenda pueda estar muy acotada únicamente al desarrollo de determinadas campañas de sensibilización durante el año.</p> <p>Aunque se ha estado participando y se mantiene activo el espacio de concertación planteado por el Convenio tal vez no sea el espacio más idóneo para establecer agendas de incidencias más acordes con los objetivos estratégicos.</p> <p>Se deberá asegurar el empoderamiento y la generación de agendas diferentes entre los Colectivos de Derechos del Proyecto y la propia institución de Casa Abierta, en este espacio de concertación o en otros que podrían plantearse.</p>	
<p>RD 6.3 Al menos 1 espacio juvenil que integra jóvenes de los municipios del Convenio es referente para la estrategia de trabajo de juventud a implementar a nivel municipal y al menos 1 de ellos retoma intereses estratégicos de las mujeres jóvenes en sus planes de trabajo.</p>	<p>Los resultados logrados por el desarrollo de las agendas locales de incidencias son muy incipientes.</p> <p>Se ha logrado una participación en la conformación de los Consejo Municipales de Juventud y el desarrollo de una agenda de cabildeo con autoridades municipales y provinciales.</p> <p>La incipiente implementación de la Estrategia de incidencia, el nivel de madurez organizativa de la propia REDOJUR y el escenario clientelista de la política municipal en relación a la problemática de juven-</p>	<p>MEDIA</p>

	<p>tud no permite asegurar el cumplimiento pleno del indicador, tal como está establecido para el final del proyecto.</p> <p>Durante la investigación de campo se comprobó el nivel de empoderamiento en el enfoque de género y la problemática de la violencia de género, pero aún no se han establecido acciones o estrategias claras para atender necesidades específicas identificadas, en relación a los problemas de las mujeres jóvenes.</p>	
RD 6.4 Al menos un espacio juvenil municipal conoce y toma decisión sobre su participación en un espacio nacional de incidencia juvenil.	El IOV 6.4 ha sido suprimido informándose a la AECID en el IS PAC 3 ya que fue un error incluirlo cuando se modificaron las Matrices. La Estrategia en RD no era que un espacio municipal se uniera a la REDO-JURD, sí lo era en El Salvador y parece que hubo un error al incluir este IOV en la Matriz de RD.	N/A
RD 6.5 Un espacio interinstitucional activo y conformado por autoridades Titulares de Obligaciones que propicie el sostenimiento técnico y financiero de algunas de las líneas de acción generadas a lo largo de los 4 años.	<p>Se ha creado la Mesa Interinstitucional con la participación de Titulares de Obligaciones y de Derechos para la socialización, y seguimientos de las acciones del Convenio con el fin de contribuir a determinar acuerdos para la sostenibilidad de los procesos generados por el proyecto.</p> <p>El funcionamiento operativo ha sido muy irregular, aunque esta mesa se estableció en el PAC 2 se ha tenido que reactivar durante el PAC 3. Aun así los cambios entre la representación de las instituciones públicas no permiten generar una agenda de trabajo sustentable.</p>	MEDIA

El grado de alcance de este resultado, en el ámbito de intervención país y municipal, se puede considerar como **MEDIO**.

4.3 Eficiencia.

Se analizará de qué manera el Convenio está haciendo uso de los medios disponibles, cómo se están realizando las actividades y de qué modo se están alcanzando los resultados esperados, insertándose una valoración final que parta de un estudio comparado de los tres países de intervención sobre el aprovechamiento de recursos, balance coste-beneficio y resultados obtenidos. Además se tendrá que valorar si los resultados vinculados a la igualdad de género se están logrando a un coste razonable.

Atendiendo al alcance del criterio, para el análisis de la eficiencia del Convenio nos centraremos en los siguientes aspectos: i) Disponibilidad de medios (económicos y humanos), ii) Ejecución de Actividades (ajuste a los presupuestos establecidos y acatamiento de cronogramas y tiempos), y iii) Mecanismos de gestión articulados.

i. Disponibilidad de medios.

→ Económicos

Tal y como se ha analizado previamente, **la distribución presupuestaria ha sido muy similar en cada uno de los países**, siendo menor en el caso de Nicaragua, donde además existen dos entidades sociales locales para cada una de las acciones.

Analizando el gasto ejecutado según el presupuesto definido, **se considera que los recursos destinados a la gestión del Convenio son adecuados**, aunque la distribución de los mismos debería reajustarse para mejorar el proceso de seguimiento presupuestario, toda vez que las partidas de viajes, alojamiento y manutención están sobregiradas, mientras que otras partidas, como asistencias técnicas tienen un grado de gasto bajo a la altura de ejecución que se analiza.

El **sistema de transferencia de fondos desde FAD** a las entidades socias locales tiene una periodicidad trimestral, y se realiza contra la justificación de gastos. Dicho proceso se considera adecuado.

Este **proceso de gestión está provocando algún retraso en el caso de las acciones ejecutadas por CJN**, ya que su justificación de fondos no es presentada en tiempo y forma a la FAD, por lo que el desembolso de los fondos liberados para la ejecución de actividades se ve retardado.

Un **aspecto de mejora en la gestión de recursos sería el disponer de un manual de procedimientos técnicos y económicos** adaptado al Convenio y de fácil manejo para las entidades sociales, aunque hasta el momento no se están refiriendo problemas en los procesos de gestión, más allá de algún retraso en la justificación de gasto y por consiguiente en la transferencia de fondos.

Cada **entidad socia local** cuenta con un/a contable financiado por el Convenio, además del papel que juega la Administración Regional, con sede en El Salvador, y el Personal Delegado FAD, que participa en el apoyo de seguimiento económico.

En el siguiente cuadro se puede observar el **porcentaje de ejecución de gastos** a fecha de 31 de diciembre del 2012 de las principales partidas presupuestarias que se ejecutan directamente en terreno:

	REP. DOMINICANA	EL SALVADOR	NICARAGUA
A.IV.1 Terrenos y/o inmuebles excepto vivienda expatriado.	63,96%	0,25%	0,00%
A.V Construcción y/o reforma	174,48%	3,94%	55,48%
A.VI Equipos,materiales,suminis.	47,48%	17,19%	56,36%
A.VII.1 Personal Local	43,86%	43,09%	83,07%
A.VIII Servicios Técnicos	90,70%	55,38%	17,66%
A.X Funcion. Terreno (1% máx.)	73,60%	0,00%	110,81%
A.XI Viajes, alojamientos y dietas	192,39%	91,53%	27,78%
TOTAL COSTES DIRECTOS	66,20%	31,88%	55,24%

Se puede observar que los porcentajes de ejecución entre países varían, siendo el mayor en República Dominicana, relacionado directamente con la ejecución del gasto en la construcción/adquisición del espacio para el CRE. En el caso de El Salvador y Nicaragua, dicho gasto aún no se ha ejecutado.

Un aspecto delicado es el referente al **gasto de recursos humanos** en Nicaragua, ya que la partida de personal local tiene un nivel de ejecución muy elevado, y tal y como se encuentra actualmente, pronto se sobregirará. Sería importante realizar una **redistribución presupuestaria** entre la partida de servicios técnicos y la de personal local.

También habría que analizar las **partidas de gastos de funcionamiento en terreno**, que ya está sobregirada en Nicaragua, y cerca de agotarse en Rep. Dominicana. Este punto puede estar relacionado con la existencia de dos entidades socias locales en Nicaragua, con oficinas distintas, lo que implica un **incremento de recursos**.

Un tema a considerar es la **partida de gastos de viajes, alojamiento y manutención**, que en República Dominicana se ha sobregirado y en El Salvador está al límite. Habría que **re-presupuestar** dichas partidas, así como **incrementar el control del gasto** referido a refrigerios, fijando criterios objetivos y comunes por país, evitando que se dé la situación de Rep. Dominicana en la que la entrega de refrigerio se ha institucionalizado para cualquier tipo de evento, independientemente de su duración.

→ **Humanos.**

La **estructura de recursos humanos del Convenio** por país se ha distribuido de una forma más o menos equitativa.

EQUIPO SEDE FAD	<ul style="list-style-type: none"> ○ Subdirección de Cooperación FAD. ○ Coordinación Convenio. ○ Seguimiento financiero en sede.
EQUIPO REGIONAL FAD TERRENO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinadora Regional del Convenio en terreno (con residencia en El Salvador pero con capacidad de movilidad en los tres países).⁸ ○ 3 Expatriados/as país en ES, NI y RD. ○ 1 Administrador regional del Convenio (con residencia en El Salvador). ○ 1 técnica experta en incidencia (con residencia en El Salvador pero con capacidad de movilidad en los tres países, incorporada a mediados del 2012).
EQUIPOS PAÍS	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1 coordinador/a local del Convenio en cada país. ○ 1 coordinador/a del componente de educación. ○ Equipo técnico educativo (entre 3 y 6, según país) ○ 1 coordinador/a del componente de juventud. ○ Equipo técnico de juventud (entre 3 y 6, según país) ○ 1 contable local

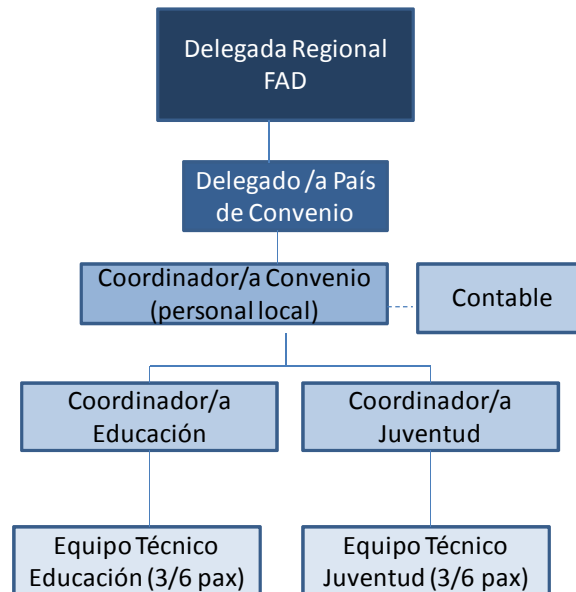
Los equipos cuentan con personal con un **perfil profesional y experiencia ajustada** a las necesidades de las actividades a su cargo. Por lo que respecta a los **medios y equipamientos** disponibles para el desarrollo de sus funciones, en general, se consideran **adecuados** al contexto de intervención y **suficientes** para el desarrollo de las labores encomendadas a los equipos.

94

La **distribución de funciones y tareas** de cada miembro de la estructura no está prefijada, en cada país dicha distribución es distinta, tanto en lo referente a las funciones como al ratio de personal técnico por escuela / comunidad de abordaje. Incluso las funciones del **personal expatriado** están **definidas de forma genérica**, y en algún caso **no hay una diferencia** clara entre personal **expatriado y Coordinador/a de Convenio**.

⁸ Hasta el 31 de diciembre del 2012 la Coordinadora Regional era también la Delegada para El Salvador.

ORGANIGRAMA BASE



Con respecto al tema de distribución de zonas de intervención por técnico/a de cada acción, comentar que tanto para la Acción 1 como para la Acción 2, se considera **elevado el ratio técnico/a-carga asignada**. Esta valoración que se emite atiende a varias cuestiones de contexto que se han ido observando durante el trabajo de campo, éstas son:

1. **Tipo de intervención establecida** con cada Centro Escolar, Comunidad, PJ, MMJ: *Implementación de un PCP, fortalecimiento y constitución de estructuras organizativas y dinamización para la incidencia*. Este tipo de intervenciones, conlleva el establecimiento de procesos, cambios de funcionamiento, etc., que requieren una alta dedicación y presencia, sobre todo en las fases iniciales para garantizar calidad en los mismos.
2. **Dificultad de movilización del personal y personas** de CE y comunidades involucrados por situación de inseguridad que se vive en la zona, en el caso de El Salvador, lo que dificulta la logística y coordinación de actividades.
3. **Grandes diferencias de contexto, organización y de funcionamiento** a nivel de comunidades y centros Escolares, lo que dificulta el replicar y homogenizar formas de trabajo, haciendo necesario establecer estrategias diferentes para cada lugar de intervención.
4. **Contexto político** (bipartidismo, elecciones municipales y proximidad de elecciones nacionales) determina el trabajo a nivel de municipalidades, quedando condicionadas gran parte de las acciones a la voluntad y afinidades políticas de los nuevos equipos de gobierno.

Dadas estas situaciones, se considera que para una mayor eficiencia de los procesos, hubiese sido adecuado i) **manejar un menor ratio de CE, comunidades por técnico/a.** ii) **y/o haber realizado, desde PAC2, una entrada en un mayor número de centros escolares y comunidades.**

También se ha podido observar una importante **rotación de personal**. En el caso del personal expatriado es de reseñar que en Nicaragua ha habido 4 Delegados/as FAD a lo largo del Convenio, 3 durante el proceso que se ha evaluado.

A esta situación hay que unir un **cambio general** que ocurrió en los tres países, incorporándose en Nicaragua una nueva delegada en Enero del 2013, así como un delegado país a El Salvador y una nueva delegada regional (que anteriormente coordinaba el Convenio en SEDE), trasladándose la anterior delegada regional (ubicada en El Salvador) a República Dominicana. Esta situación dificulta, en cierta medida, la coordinación con las entidades socias y la propia gestión del Convenio, ya que los procesos de traspaso presentan serias deficiencias, principalmente en el caso de Nicaragua.

A esta situación de rotación personal expatriado hay que sumarle la **rotación de los equipos locales**, principalmente en Rep. Dominicana, donde ha habido una rotación del 90%, y en El Salvador del 50%. En el caso de Nicaragua, no ha existido apenas rotación del personal local.

Una de las explicaciones de tan alta rotación de personal local puede venir de la elevada carga de trabajo que soportan los equipos, tanto en su disponibilidad horaria como en el volumen de centros/comunidades que coordinan. En el caso de El Salvador, esta situación se puede agravar por el contexto de violencia en el que se desarrolla el trabajo.

ii. Ejecución de actividades.

Durante la ejecución del proyecto se ha **realizado un importante esfuerzo en cumplir los indicadores fijados en el mismo**, haciendo mucho hincapié en la ejecución de actividades, que en cada PAC fueron desagregadas en sub actividades, con sus respectivos presupuestos e indicadores.

Esta situación ha implicado un importante esfuerzo ejecutor que en algún caso no se ha trasladado **a un mejor seguimiento**, ya que los informes de sub actividades han limitado en muchos casos el análisis del desarrollo y alcance de los resultados, quedando la toma de decisiones en el ámbito de la sub actividad.

Dadas las debilidades, ya comentadas, de la identificación, **el inicio del Convenio fue más lento de lo esperado**, ya que hubo que realizar ajustes respecto al sistema de abordaje de las escuelas y las comunidades, así como ajustes propios de la formulación. Esta situación ha implicado que durante el PAC2, y sobretodo el PAC3, los equipos hayan realizado un importante esfuerzo para la correcta ejecución de actividades y recuperar los retrasos iniciales.

Este **retraso en el inicio de las actividades**, unido a otros retrasos en la ejecución de acciones concretas, como los CRE, puede estar condicionando la sostenibilidad o alcance final del Convenio, en el sentido que la propia dinámica de ejecución ha implicado que la mayor parte de las actividades se ejecutaran en el PAC 3 para compensar retrasos del PAC 2, pero dicha situación puede provocar que los procesos se hayan acelerado y el propio abordaje sea de menor calado que el necesario para asegurar la sostenibilidad de muchos de los ámbitos que trabaja el Convenio.

Lo expresado implica **que el grado de cobertura de las actividades** sea elevado en su análisis cuantitativo pero con cierta debilidad cuando se analiza de forma cualitativa la replicabilidad de las actuaciones y las capacidades integradas en los Titulares de Derechos, como se observa en las acciones de multiplicación en el ámbito escolar o en determinadas debilidades en el liderazgo de jóvenes para enfrentar problemas frente a Titulares de Obligaciones.

A continuación se mostrarán los principales alcances de la ejecución de las actividades de cada resultado.

RESPECTO AL RESULTADO 1.-

EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Al final del PAC 3 se ha trabajado en 22 centros escolares, con sus respectivos diagnósticos y programas realizados. - Se han capacitado en PIDE a 574 docentes (428 mujeres-146 hombres), a 191 referentes familiares (168 mujeres y 23 hombres) y 172 estudiantes (103 mujeres y 69 hombres). - Se ha alcanzado una cobertura en PIDE de 1.848 alumnos/as. - Se han realizado diversas capacitaciones a docentes en varias temáticas: pedagogía alternativa, bullying y género, obteniéndose, hasta diciembre de 2012, una media de 227 docentes formados. - Se cuenta con un total de 11 CE con Comités de Cultura de Paz (CCP) constituidos, donde la participación de alumnado y referentes familiares es significativamente menor a la de docentes.
NICARAGUA	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha trabajado en 24 CE, habiendo realizado un diagnóstico encada uno. - Se han involucrado a Instituciones del Estado (MINED, PPDH, PN, MINUVE, Comisaria de la Mujer). - Involucramiento de los Directores de los 24 Centros Escolares, alrededor de 541 maestros y 622 referentes familiares (90% mujeres) en la aplicación del PIDE Escolar y Familiar. - Alumnado que recibió Formación de Valores (PIDE): 23,835 alumnos y alumnas, de las cuales el 48% (11,481) son mujeres.
REP. DOMINICANA	<ul style="list-style-type: none"> - Al final del PAC 3 se ha logrado implantar 25 diagnósticos y elaborar 24 Programas de Cultura de Paz en 24 centros de un total de los 25 planificados. - Fueron realizados unos 25 procesos de capacitación y reforzamiento con 659 docentes (85 hombres y 574 mujeres), con una participación de 178 padres y madres (28 hombres y 150 mujeres). - Impactaron a unos 26,031 alumnos/as (13,334 niñas y 12,697 niños).

	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos de multiplicación con familias, vinculando en dichas formaciones a 918 padres, madres y tutores/as (124 hombres y 794 mujeres). Programa de apoyo escolar: 475 niñas/os (294 niños y 181 niñas; 469 han sido evaluados). Han participado 300 referentes familiares (48 hombres y 252 mujeres) en los encuentros con familias. Capacitado el personal voluntario, se cuenta con 67 (12 hombres y 55 mujeres) en un total de 19 centros.
--	--

RESPECTO AL RESULTADO 2.-

EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> 92 personas participantes en las reuniones/formaciones realizadas por la Red de Comunidades Educativas por la Paz (50% docentes, 30% estudiantes y 20% representantes familiares). Se cuenta con un total de 20 centros educativos participando en el Programa de Cultura de Paz, de los cuales 18 disponen de Comités de Cultura de Paz Operativos.
NICARAGUA	<ul style="list-style-type: none"> Se han creado encuentros vivenciales de los 24 directores de centros educativos como base para el trabajo en red. 24 Consejos Escolares de Cultura de Paz 7 Comités distritales de Cultura de Paz formados por la comunidad educativa al completo.
REP. DOMINICANA	<ul style="list-style-type: none"> Se elaboró un diagnóstico con las Juntas de Centros de 21 escuelas. Además del diagnóstico se trabajó con misión, visión, ser y quehacer de las Juntas. Realizado un taller con participación de 14 representantes de 10 Juntas de Centros.

98

RESPECTO AL RESULTADO 3.-

EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> 49 docentes han finalizado el proceso de formación, 135 se han inscrito. Se ha ampliado el abordaje del programa de formación comunitaria (líderes/as) y se ha buscado el fortalecimiento del equipo técnico de campo del SSPAS para el aprendizaje y aplicación de prácticas restaurativas tanto en comunidades de vida como en centros escolares. Esta formación se llevó a cabo con personal técnico del equipo del SSPAS y trece representantes de CE quedando pendiente su realización a nivel comunitario.
NICARAGUA	<ul style="list-style-type: none"> 35 personas han participado en el diplomado certificado por UPOLI. Aproximadamente 25 eran docentes.
REP. DOMINICANA	<ul style="list-style-type: none"> 99 docentes (90 mujeres, 9 hombres) participando en el Diplomado. El Equipo de Gestión conformado por 14 personas (8 M, 6 H) entre los/as cuales se encuentra: 1 representante del Departamento de Orientación y Psicología del MINERD, 1 del Distrito Escolar 15-02, 1 del Ministerio de la Juventud, 1 Directora de CE, 1 referente familiar, 1

	<p>maestra, 2 jóvenes (1 M, 1 H) de la Red de organizaciones juveniles, 2 líderes/sas de los PJs (1 M, 1 H), personal de Casa Abierta (1 M, 2 H) y FAD (1 M).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como mediadores de conflicto han sido formados 23 agentes comunitarios de Gualey, 27 de febrero y Villas Agrícolas. - El Centro de Documentación del CRE cuenta con 693 volúmenes y una gran variedad de información electrónica y audiovisual. Los servicios en sala del Centro ha sido ofertados por un total de 141 días, se han beneficiado alrededor de 96 usuarios/as (63 hombres y 32 mujeres), desarrollado actividades que han impactado a un total de 445 personas (167 hombres y 278 mujeres).
--	--

RESPECTO AL RESULTADO 4.-

EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> - 213 jóvenes participando en acciones de organización juvenil. - 33 jóvenes participando en un encuentro regional. - 31 organizaciones participando en el plan estratégico CIPJES.
NICARAGUA	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con 7 redes distritales. - 155 organizaciones participan en alguna acción de la red. - Se han realizado 4 asambleas consultivas con la participación de 35 jóvenes. - Se han desarrollado acciones en todos los Distritos y adicionalmente se han fortalecido capacidades de la juventud de los 7 distritos para la organización, elaboración y ejecución de Planes. Como parte de este proceso, se realizaron asambleas consultivas (género, desarrollo y poder local), encuentros de incidencia de los Consejos municipales (CMAJ), foros juveniles, actividades recreativas como danza y teatro.
REP. DOMINICANA	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Constitución de REDOJURD con una participación de 56 organizaciones juveniles (10 del Distrito Nacional, 14 de Santo Domingo Norte, 13 de Santiago y 19 de San Francisco) y con la participación de 104 jóvenes (40 M y 64 H). Se consideran 37 organizaciones participando activamente del proceso del total de 56 registradas. - Equipos de Coordinación Local constituidos por 20 jóvenes (9 M, 11 H) con una representación de 5 jóvenes por municipio, los Estatutos, el Plan Estratégico (que recoge los insumos de la Estrategia Nacional de Incidencia), el Plan de Actividades y el Acta constitutiva de la Red. - Plan de Fortalecimiento con una participación de 200 personas que ejercen el liderazgo (101 M, 99 H), a través de 53 procesos formativos desarrollados. - Las personas jóvenes formadas de 23 organizaciones, realizaron 67 procesos de multiplicación, logrando integrar a 515 jóvenes de sus organizaciones (230 hombres y 285 mujeres).

RESPECTO AL RESULTADO 5.-

EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Se han constituidos 3 PJs. - 708 jóvenes han participado en alguna de los 14 actividades realizadas por los PJs - Se han realizado ediciones de la escuela de formación con la participación de 72 jóvenes. - Se han realizado 16 planes de trabajo de Comités Juveniles Comunitarios con la participación de 99 jóvenes, entre ellos 31 mujeres. - 8 CJC han realizado 105 actividades.
NICARAGUA	<ul style="list-style-type: none"> - Se han conformado 4 PJ, otros 3 PJ están en procesos. - Entre 30-40 jóvenes participan de asamblea constituida por CJN. - 35 jóvenes relacionados con el liderazgo de PJ. - 338 jóvenes participan en acciones directas de los PJ. - 500 jóvenes participan en acciones de las entidades de la red. - 40 jóvenes formados en la Escuela de Liderazgo.
REP. DOMINICANA	<ul style="list-style-type: none"> - De un total de 15 PJs, 10 que están realmente constituidos y participando en los dos niveles establecidos. - De los 12 espacios identificados y comprometidos para 11 PJs se cuenta con 4 acuerdos escritos para posibilitar su uso, 2 espacios acondicionados y 3 equipados. - 10 equipos de coordinación, integrados por 69 jóvenes (33 hombres y 36 mujeres). - 10 equipos de apoyo, integrados por 196 jóvenes (85 hombres y 111 mujeres). - 10 agendas de animación, con la participación de 119 jóvenes (65 hombres y 54 mujeres) y en la implementación de las acciones ejecutadas vincularon a 1,714 jóvenes de las comunidades (1,082 hombres y 632 mujeres). - De igual forma se elaboraron 10 agendas de movilización participando del proceso 117 jóvenes, (62 hombres y 55 mujeres) y fueron llevadas a cabo acciones en las que participaron 1,280 jóvenes, (624 hombres y 656 mujeres). <p>En las ediciones realizadas lograron concluir el proceso formativo 126 jóvenes (59 hombres y 67 mujeres).</p>

RESPECTO AL RESULTADO 6.-

EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> - La ejecución del Plan de Incidencia Nacional ha permitido que CIPJES mantenga su perfil político en el tema de juventud y genere distintos espacios de discusión y análisis de la aplicación de la Ley General de Juventud, los cuales le han llevado a considerar a la Red un referente en el tema. - La revisión del Plan de Incidencia, orientándolo a la reforma de la Ley General de Juventud con el fin de garantizar la participación inclusiva de las organizaciones juveniles legalizadas y no legalizadas dentro del Consejo Nacional de la Persona Joven, propuesta que fue presentada a la Comisión de Juventud y Deportes de la Asamblea Legislativa, con un alto grado de aceptación.
-------------	--

NICARAGUA	<ul style="list-style-type: none"> - Convenio firmado con PDH y los 6 módulos que se han impartido en DDHH en las escuelas. - La participación del HZG en las reuniones del CODENI, el Simposio “Eduquemos con el ejemplo”.
REP. DOMINICANA	<ul style="list-style-type: none"> – La Estrategia Nacional de Incidencia de la REDOJURD en República Dominicana fue concluido en el 2012, contando con la participación de 11 representantes (7 de Santo Domingo, 2 de San Francisco y 2 de Santiago) de 8 organizaciones la Red (6 hombres y 5 mujeres), personal de Casa Abierta y FAD. – CIEPAZ: Se registra una asistencia de 177 personas (177 M, 85 H). Se ha reactivado la Mesa Interinstitucional con la incorporación de 14 entidades públicas (Ministerios de la Mujer, Educación, Cultura y Trabajo; los Ayuntamientos de Santo Domingo Norte y el Distrito Nacional; la Policía Comunitaria, el Consejo Nacional de Drogas, INFOTEP, Fiscalía Distrito Nacional, Coordinadora Fiscalías Barriales (CODOFIBA), y la Comisión Presidencial de Apoyo al Desarrollo Barrial), integradas por 20 titulares de responsabilidad (10 mujeres y 10 hombres).

En líneas generales puede considerarse que el grado de eficiencia del Convenio y el desarrollo de **sus actividades es MEDIO**. A nivel cuantitativo se están alcanzando los procesos previstos pero el grado de profundidad de las actividades en los centros escolares es desigual, a lo que hay que añadir que muchos de los sistemas de abordaje desarrollados, lo han sido con el sistema empírico de prueba y error.

101

En el ámbito comunitario se ha ido avanzando de forma gradual aunque se ha podido observar que la juventud con la que se trabaja presentan unos perfiles inferiores a los previstos inicialmente.

Un **aspecto importante de cara a la eficiencia, sería establecer la definición de unos criterios de mínimos a alcanzar en cada centro educativo y en cada comunidad**. Actualmente se está trabajando a máximos, pero dado el ratio de personal respecto a CE o comunidad, debería considerarse fijar un sistema de mínimos a alcanzar en cada espacio según acción. De esta manera también se podrá profundizar en las estrategias de salida del Convenio.

iii. Análisis coste – beneficio

Partiendo de los análisis previos realizados, tanto el referente a la ejecución económica como a la ejecución de actividades se observa que el **ratio coste-beneficio es bajo (por tanto positivo)**, tanto en lo referente al número de centros escolares con los que se trabaja como en lo referente al trabajo con la juventud en el ámbito Comunitario.

Con respecto a este punto, a lo largo de los PACs sujetos a evaluación:

- Se está trabajando con más de **90 centros escolares** en los tres países, lo que permite desarrollar acciones de refuerzo con más de **2.000 docentes**, cuyo efecto multiplicador no es calculable.

- Se está trabajando, directa o indirectamente, con más de **15.000 estudiantes** de zonas vulnerables.
- En el ámbito comunitario se tiene presencia en más de **155 entidades comunitarias** de los 7 distritos de Managua, **16 entidades juveniles** de MAM en El Salvador y **25 entidades** en República Dominicana, trabajando liderazgo con varias decenas de jóvenes, con el siguiente proceso multiplicador.
- **El ratio Centro Escolar/Técnico**, considerando turnos de mañana y tarde, está entre 10 y 12 centros escolares por personal técnico del proyecto.
- En el **ámbito comunitario**, el ratio varía de un país a otro, aunque siempre se enmarca en niveles altos de eficiencia coste/beneficio.

Debemos considerar que un **tercio del presupuesto de los costes directos del Convenio se destina a infraestructuras y equipamiento**, ámbitos que se dejarían fuera del análisis coste – beneficio actual, dado que su utilidad se podrá verificar en el medio y largo plazo.

Ante esta premisa, el **análisis coste-beneficio se considera bajo** (por tanto positivo), es decir, el coste que implica el Convenio, en sus dos acciones es bajo en relación al potencial beneficio y efecto del trabajo que se realiza tanto con docentes, por su carácter multiplicador en su desarrollo profesional con futuro alumnado, como en jóvenes (tanto en el trabajo en la escuela como en el trabajo comunitario), por su potencial resultado a largo plazo sobre comportamientos y costumbres.

102

iv. Mecanismos de gestión articulados.

Como ya se mencionó en el apartado *Eficacia*, **la dos líneas de intervención** (Educación y Juventud) **han transcurrido paralelas a lo largo del PAC2 y PAC3** perdiéndose oportunidades de complementariedad y fortalecimiento entre ambas Acciones (en PAC4 este distanciamiento ha disminuido). En cierta medida, lo mismo ocurre entre los equipos de trabajo, por lo que se hace necesario **fortalecer los espacios de coordinación común existentes** con el objeto de compartir logros (identificación de líderes/as comunitarios, profesorado implicado a nivel comunitario,...) que sumen, a favor de una mayor eficiencia del trabajo realizado.

Por otra parte, se ha podido contrastar a través de los grupos focales y entrevistas realizadas a personal técnico municipal y personas de la comunidad y centros escolares, la **alta valoración** que estos otorgan a la labor del personal de los proyectos, destacando de los mismos el **elevado nivel de compromiso**, el apoyo a los comités y la calidad de las capacitaciones recibidas bajo el Convenio.

En lo que respecta a la **capacitación de los equipos y actualizaciones de sus conocimientos** para un adecuado desempeño de sus funciones, señalar que el Convenio ofrece un

programa formativo dirigido al equipo técnico, el cual es consensuado entre las coordinaciones y el personal ajustándose a sus necesidades y preferencias.

Este **propio proceso de gestión articulado y coordinado debería aprovecharse en las acciones entre países**, ya que apenas se aprecia coordinación e intercambio de experiencias entre ellos, perdiéndose una importante oportunidad de gestión del conocimiento en cada una de las acciones de los tres países, con contextos tan distintos.

4.4. Impacto.

Se analizarán, en la medida de lo posible dado que se trata de una Evaluación Intermedia, los efectos que se están produciendo o que previsiblemente puedan producirse más allá del logro de los Objetivos Específicos, considerando si existen efectos específicos en relación con el avance hacia la igualdad a largo plazo.

Con la premisa y a sabiendas de que en una evaluación intermedia es muy complicado valorar el impacto, a lo largo de la **valoración de este criterio se mostrarán aquellos pasos y avances**, que bajo el criterio del evaluador, parezcan **dirigidos hacia el impacto de algunos componentes**.

Como dificultad añadida para la valoración del impacto, debemos señalar que la formulación de los objetivos y sus IOV es demasiado **extensa**, con enunciados muy largos, que incluyen muchas variables de desarrollo en su redacción. Este factor dificulta la identificación por el lector de la finalidad que realmente se persigue, así como el medir los alcances establecidos.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Mejorada la calidad de educación en equidad e inclusión, así como la participación de la comunidad educativa, en la generación de factores de protección psico-sociales frente a la violencia y otros riesgos, la adquisición de habilidades para la vida y el fomento del ejercicio de la ciudadanía de la niñez y las juventudes en 87 comunidades educativas de la Microrregión Mérida Anaya Montes Microrregión Mérida Anaya Montes (El Salvador), Managua (Nicaragua) y Sto. Domingo (R. Dominicana).

A nivel general y basándonos en los avances identificados sobre la Línea de Base y entrevistas y grupos focales realizados, se puede señalar que a nivel de CE **la apropiación e integración del Programa de Cultura de Paz (PC) en la dinámica escolar se mantiene en estado incipiente**. Actualmente la **actitud y motivación** hacia un cambio en la forma de abordar la prevención de la violencia se encuentra a nivel **de profesorado** y no tanto a nivel de Direcciones o comunidad escolar en general.

En el caso de Nicaragua se está haciendo un importante esfuerzo por el trabajo con las **Direcciones escolares** y con toda la comunidad educativa, incluyendo a los Delegados Distritales del MINED y Consejos Escolares, aunque se puede ver debilitado por la dificul-

tad de operativizar la Red de Centros debido a los enfrentamientos del MINED departamental y MINED central.

El profesorado manifiesta que gracias a la formación se han fortalecido sus capacidades y competencias, y que cuenta con **herramientas adecuadas** para trabajar la Cultura de Paz dentro de su CE, pero ésta (hasta el momento) no forma parte, de manera integral, de la “metodología y estrategia” escolar, lo que se pone de manifiesto, por ejemplo, en el dato que muestra que solamente el **34,6 %** de los CE de El Salvador que participan implementan las metodologías desarrolladas⁹.

El **profesorado aplica**, en la medida de sus posibilidades y facilidades otorgadas por la Dirección, las enseñanzas y destrezas adquiridas en las formaciones, y esto se observa en los **avances existentes** en lo referente a la formación en valores y en género de estudiantes, pero su impacto sería mayor si las acciones se desarrollaran de una **forma más continuada** (PIDE integrado en Planes Educativos Anuales-PEA), así como **promoviendo la integración de los Referentes Familiares**, los cuales son los que menos grado de participación tienen en las actividades de PCP promovidas en el CE.

Debemos tener en cuenta que los referentes familiares, son un agente clave para cerrar el “círculo” de una intervención integral en la que participen profesorado, alumnado y padres/madres y de esta manera avanzar en **disminuir la percepción** que éstos (actores de la comunidad escolar) tienen sobre frecuencia e intensidad de hechos, actitudes y manifestaciones violentas, la cual como muestran los IOV del indicador 1 se mantiene en la misma línea que al inicio del Convenio (con respecto a alumnado).

Con respecto al nivel de **reconocimiento de CRE como espacio de referencia** para el abordaje de la Cultura de Paz, los retrasos en su construcción, en el caso de El Salvador y Nicaragua, han disminuido la identificación del mismo como referente. De todas formas la continuidad y el desarrollo de los programas formativos integrados en el CRE, en otros espacios alternativos, ha contribuido a fortalecer la imagen de las Entidades Socias Locales como referente en la promoción de la Cultura de Paz, sobre todo a nivel Educativo.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Fortalecidas la participación y la capacidad de incidencia de la población juvenil para la promoción de los derechos de las juventudes –con enfoque de género- y el abordaje de la violencia desde un enfoque preventivo de Cultura de Paz a nivel comunitario, local, nacional y regional.

A la hora de valorar **los avances/impactos** sobre el Objetivo específico 2, **diferenciaremos** por una parte los procesos establecidos para promover una mayor participación de la juventud en el ámbito de la **incidencia política** municipal y nacional y por otra parte los procesos establecidos para la **dinamización juvenil a nivel comunitario**. Estas dos líneas de intervención están teniendo alcances distintos, lo que hace conveniente diferenciar su valoración.

⁹ Dato IOV4 del OE1 LdB a PAC.

En el caso de El Salvador, por lo que respecta al impulso de la **participación juvenil en las Redes nacionales de incidencia**, se considera que el no haber realizado una **mejor identificación** de la representatividad y capacidad de la **organización de la sociedad civil** (CIPJES), que permitiese valorar su capacidad de asumir los compromisos adquiridos en el Convenio, ha dificultado la promoción de este impulso en la participación juvenil siendo los impactos en este aspectos bajos.

CIPJES cuenta con una representatividad limitada a nivel comunitario lo que ha motivado que su labor se haya centrado en el fortalecimiento de las organizaciones que la constituyen, por otra parte, estas organizaciones no cuentan con una alta representatividad a nivel comunitario (muestra de ello es el alto desconocimiento, que se manifiesta a este nivel, en el IOV 1 de la Red), lo que hace que el distanciamiento entre Red y CJC sea grande, dificultando la consecución del objetivo previsto.

Sobre esta situación está previsto llevar a cabo un **cambio de estrategia y fortalecer el proceso** con la incorporación de una nueva Red Juvenil GRITOS, la cual dará apoyo y se sumará al trabajo realizado.

Siguiendo con el ámbito de incidencia y en referencia a **consolidación de espacios de incidencia juvenil a nivel local**, las MMJ existentes (Mejicanos, Cuscatancingo y Ayutuxtepeque) aún no han desarrollado su capacidad de actuar como actores de incidencia, esta limitación se debe por una parte a su “reciente constitución y/o reconstitución” lo que hace que se encuentren en proceso de conformación y asentamiento, por otra parte la **alta dependencia que tienen de la Alcaldía** limita su capacidad de acción (sobre todo en los Municipios de Mejicanos y Cuscatancingo), así como el tipo de actividades que están desarrollando, centradas mayoritariamente en actividades deportivas y socio culturales, dirigiéndose muy poco a la labor de incidencia.

En este punto el trabajo del equipo de SSPAS se debe enfocar en “**reorientar**” el trabajo de las Mesas Municipales de Juventud (MMJ), recordando a sus directivas el papel como agentes de incidencia que tienen.

Por lo que respecta a la **dinamización juvenil a nivel comunitario**, se considera que se están estableciendo las bases para un afianzamiento de las estructuras creadas. En este sentido la existencia y participación de jóvenes con perfil de liderazgo en los CJC, así como el mayor reconocimiento, por parte de las Juntas Directivas Comunitarias del trabajo realizado por los CJC, se valora como un avance adecuado para la continuidad de estas estructuras.

Paralelamente, la participación de representantes de los CJC en los Puntos Juveniles (PJ) y el desarrollo de sus programaciones están **dando mayor presencia a la juventud en sus comunidades, así como favoreciendo el fortalecimiento organizativo de los Comités**.

En el caso de Nicaragua, el papel de CJN como ente referente de la acción ha permitido tener **un importante alcance en cuanto a entidades presentes y presencia comunitaria**, facilitando procesos de movilización y participación.

El desarrollo de los PJ aún no es total, pero están siendo espacios para dinamización de la vida juvenil en los barrios y distritos, y favoreciendo el papel de referencia de las redes juveniles para el resto de jóvenes.

Este **papel de incidencia hacia los Titulares de Derechos** debería compensarse con un refuerzo de las capacidades de las redes para el **cabildeo hacia los Titulares de Obligaciones**, punto que hasta el momento está siendo centralizado por el CJN.

Uno de los puntos clave de impacto de la Acción 2 en Nicaragua será conseguir la conformación del **CMAJ de Managua**, hito que permitirá crear un importante impacto tanto en el Resultado 4 como en el Resultado 6.

A nivel de Distritos se percibe una mejora en temas de violencia juvenil, gracias a las acciones realizadas en coordinación con la Dirección de Asuntos Juveniles de la Policía Nacional, e involucrando a las demás expresiones juveniles, liderazgos comunitarios y padres de familia. Ha mejorado la tolerancia hacia las personas de la Diversidad Sexual. El CJN elaboró en Noviembre del 2012¹⁰ su Plan Estratégico 2013-2015 para ser presentado en Asamblea General. Queda pendiente elaborar el Plan de Implementación, y el proceso de Monitoreo y Evaluación.

106

Los **temas de la Escuela de Liderazgo** están orientados al fortalecimiento y desarrollo de las competencias para el desarrollo comunitario. Pero se ha observado que las personas jóvenes participantes tienen problemas para el análisis y síntesis de los temas propuestos. Los procesos de réplica serán deficientes y la identificación y formulación de propuestas de desarrollo comunitario también se verán afectadas. Se tendrá que mejorar el abordaje metodológico de la Escuela de Liderazgo, y fundamental será el proceso de selección de los participantes.

Al momento de la realización de esta Evaluación Intermedia, **se han habilitado 4 PJs** en igual número de distritos de Managua. En el resto de distritos los jóvenes se reúnen en

¹⁰ Una de sus Estrategias es: **Organización. Movilización e Incidencia política.**

Objetivos:

- Promover la organización y el liderazgo juvenil, para la consolidación de la ciudadanía juvenil, como premisas indispensables para la incidencia política en los espacios de toma de decisiones.
- Fortalecer las alianzas y redes de juventud tanto a nivel local, departamental, regional, nacional e internacional
- Promover la creación, fortalecimiento y apropiación de las expresiones organizativas CMAJ, Redes Departamentales y Consejos regionales de adolescentes y jóvenes para la incidencia en los espacios de participación y toma de decisiones.

espacios facilitados por los centros educativos. Queda pendiente aún, su real funcionamiento.

En el caso de República Dominicana, al final del PAC 3 se ha conformado la REDOJURD como principal espacio nacional de participación de la Estrategia nacional de los equipos locales. Durante el segundo semestre del año 2012 la Red ha desarrollado su primer plan operativo por lo que aún es muy prematuro evaluar su consolidación como mecanismo de incidencia.

La **Red juvenil es un espacio de coordinación inter-municipal** de los cuatro municipios del proyecto por lo que no se puede considerar un espacio de alcance nacional. Al final del proyecto no se ha identificado ninguna acción para articular la Red a espacios nacionales juveniles de incidencia. Se ha desarrollado, consensuado y aprobado por parte de la REDOJURD la Estrategia Nacional de Incidencia con el desarrollo de planes operativos locales en las cuatro zonas del proyecto.

Un comentario final respecto al enfoque de género del Convenio, es que a pesar del establecimiento de la base para conseguir una mayor participación juvenil a nivel comunitario hay que señalar como **punto débil** de esta acción la **baja participación/representación de mujeres** en este ámbito, como ya se ha comentado en apartados anteriores, por cuestiones socio-culturales la participación de la mujer (joven) a nivel comunitario muestra dificultades, con el objeto de incrementar su participación, se hace necesario, desde el equipo técnico y coordinación, trabajar más con las **Juntas Directivas y con los padres y madres de familia** para, por una parte, dar a conocer mejor el Convenio y generar confianza y por otra incidir en la promoción de derechos juveniles y de mujeres en las Juntas directivas.

107

4.5 Sostenibilidad.

Se analizará la capacidad previsible de permanencia que tendrá la intervención una vez retirada la ayuda externa. Se pondrá especial atención en el análisis del mantenimiento de los logros alcanzados en materia de equidad de género.

El diseño del Convenio de cooperación con FAD, como una intervención integral de desarrollo **responde a las necesidades y contextualización social, económica, política del país**, procurando contribuir a la generación de una Cultura de Paz mediante el ejercicio del derecho a la educación y el derecho a la seguridad humana, desde el respeto a los Derechos Humanos de la niñez y las juventudes, favoreciendo el respeto a la diversidad, la equidad de género y el ejercicio de la ciudadanía en las comunidades de intervención.

En el presente apartado se valora si las actividades implementadas en la marcha del Convenio, han tenido la capacidad de asimilar al medio intervenido y transformarlo en forma sostenible hasta el final. De esta manera, la información permitirá introducir los ajustes necesarios para la segunda parte de su estrategia y ejecución. A continuación se relata el

análisis de viabilidad del Convenio en función de las principales dimensiones en que se desarrollan las acciones.

Marco Político y Legal

En el caso de El Salvador:

Las acciones del Convenio se **insertan en el marco político y legal de El Salvador**, promoviendo mediante sus diferentes acciones tanto la legislación nacional como el marco de las Estrategias regionales asociadas a la prevención de la violencia.

El punto de partida conceptual del Convenio ha sido un Cultura de Paz, estableciendo como líneas estratégicas de la intervención: la mejora de la calidad de la educación, la participación en la comunidad educativa, la participación y capacidad de incidencia de la población juvenil para la promoción de los derechos, de acuerdo con la **Ley General de Juventud y Política Nacional de Juventud y con la Política Educativa del MINED** a través del Plan Social Educativo.

La actuación de las acciones del Convenio además, **responden a los acuerdos de la VII Comisión Mixta firmada entre el gobierno salvadoreño y español** (Nov 2010) y los lineamientos con el Marco de Asociación País 2010- 2014 (MAP)¹¹.

Con la intervención desarrollada con el Convenio se han venido **complementando varias acciones orientadas al fortalecimiento de las Políticas Municipales de Juventud**, así como a programas del MINED como el de Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno, ya existentes en el contexto de la prevención de la violencia y dinamización municipal de jóvenes.

Sin embargo, y con el objeto de contribuir a la continuidad de las acciones iniciadas, se hace necesario **aprovechar, a nivel de Acción 1, la RCEP y MCP para realizar incidencia con el MINED, con el fin de “crear la necesidad” de mantener los programas establecidos, mitigando con ello los posibles riesgos por cambio de gobierno** en las próximas elecciones.

En el caso de la **Acción 2**, independientemente de la autonomía de las MMJ y Puntos Jóvenes con respecto a las Alcaldías, se recomienda el **afianzar el cabildeo** con Alcaldías y establecer acuerdos formales (cartas de entendimiento, Convenios) que permitan complementar la intervención con los recursos municipales e internacionales que las Alcaldías manejan.

Paralelamente a lo anterior, el Convenio está estableciendo como productos más significativos la conformación de un Diplomado en Cultura de Paz y la construcción de una infraestructura (CRE) que deberá ser transferida al MINED.

¹¹<http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Publicacionesydocumentacion/Paginas/publicaciones2.aspx>

En referencia al **Centro de Referencia Educativa**, este no ha sido construido durante los PAC 2 y 3 por problemas de titularidad del terreno donde se ubica, su construcción se ha pospuesto para el año 2013. Desde la dirección del SSPAS se está consensuando con el MINED el **modelo de transferencia** y de gestión del espacio, sobre este aspecto y con el fin de mantener el alcance previsto de que el CRE sea un lugar de referencia para la formación y trabajo en prevención de la violencia y dinamización juvenil, se recomienda que en dicha transferencia se acuerde un espacio de coparticipación SSPAS-MINED, donde el servicio social pueda dar continuidad al trabajo iniciado con el Convenio.

En el caso de Nicaragua:

En el Área Educativa se está haciendo un importante esfuerzo por incorporar actores que fortalezcan la sostenibilidad política de la Acción. Se está trabajando en una doble vertiente: el MINED y la PPDH.

Respecto al trabajo con el MINED, el desarrollo del programa **“Vivir limpio, vivir sano, vivir bonito, vivir bien”** que incluye la formación de valores y la participación de los docentes en un Post-grado, puede ser una alternativa que impulse la Acción 1 o alguno de sus componentes y que desde el MINED se ha podido comprobar que están dispuestos a participar del Diplomado en Cultura de Paz y utilizar el PIDE como herramienta de formación en valores.

Mientras, PPDH quiere extender el Diplomado de Cultura de Paz al ámbito del funcionario, lo que puede reforzar su propio proceso y contenido.

En el Área de Juventud se ha conseguido firmar un Convenio con el INJUVE que permite reforzar las actividades de la Red, pero cada vez se hace más importante el desarrollo del CMAJ como eje de las actuaciones en el campo de la acción juvenil municipal.

Dentro del proceso llevado a cabo en Nicaragua, en el marco de las dos acciones, se ha conseguido involucrar a otras entidades públicas como Policía Nacional o Comisaría de la Mujer o Delegaciones Distritales de la Alcaldía de Managua.

En el caso de República Dominicana:

En el Área Educativa el marco político es conveniente lograr resultados en posibles estrategias de cabildeos en favor de la sostenibilidad o transferencias de los procesos emprendidos. El compromiso legal establecido por el actual Gobierno en alcanzar la meta del 4% del gasto de educación, es una variable importante a tener en cuenta, ya que la duplicación del esfuerzo inversor de la MINERD genera las condiciones adecuadas para asumir la financiación del CRE. El éxito de este proceso de transferencia dependerá del esfuerzo institucional de Casa Abierta y de la capacidad de influencia de los Titulares de Derecho. El Convenio firmado con la MINERD y la Distrital Educativa 15-02 es un factor favorable para establecer un marco adecuado para la transferencia.

En el Área de Juventud, el actual marco regulatorio de la Ley General de Juventud (49-00) con una vigencia de 13 años y su bajo desarrollo de aplicación proporciona un entorno adecuado para establecer estrategias de incidencia que permitan mejorar la participación de los jóvenes en las políticas locales de juventud. El Gobierno actual ha dado señales de interés para desarrollar dicha ley, lo cual puede ser aprovechado en pro de los objetivos estratégicos de la REDOJURD. Por otro lado existen ciertos conflictos de esta norma con otra, como es la Ley de Municipal en República Dominicana, lo que podría influir negativamente para la aplicación de las obligaciones presupuestarias con las políticas locales de juventud a nivel municipal.

Capacidad Institucional

Se están **desarrollando procesos** para que los Comités o Redes Juveniles Comunitarias, Puntos Jóvenes y centros educativos se **fortalezcan con la intervención** y/o puedan dar continuidad a lo “construido”. Se hace necesario en este aspecto, **continuar con el apoyo y tutorización** cercana de estos espacios creados. Al momento de la evaluación la **autonomía** de las mismas **es baja**, ya que durante este tiempo, el fortalecimiento ha recaído más en las personas que en las organizaciones/instituciones, siendo labor (de aquí hasta que finalice el Convenio) de los equipos técnicos de ambas acciones, **el capitalizar y canalizar los recursos humanos hacia las organizaciones.**

El **papel de los equipos ha sido y está siendo el de facilitadores de procesos**, los cuales han nacido de las organizaciones con las que se trabaja. Este modelo de intervención ha generado una mayor inversión de tiempo y dedicación de los equipos, pero sin duda **contribuye al afianzamiento de los procesos desde una visión de desarrollo.** De las manifestaciones emitidas por personas vinculadas a la comunidad escolar y comunidades vivenciales, se es consciente de estos compromisos y establecen el tema de continuidad como uno de los retos de su organización.

En el **desarrollo de los Diplomados dirigidos a Docentes** se está trabajando en un proceso de sostenibilidad que pasa por la apropiación de dichos Diplomados por parte la Administración Pública de cada país, mayormente los Ministerios de Educación correspondientes. Dicha estrategia podría permitir la sostenibilidad de los Diplomados y el acceso a los mismos por parte del profesorado, aunque en el momento actual hay aún dudas sobre su sostenibilidad.

Por lo que respecta **a los criterios de selección** de las comunidades y centros escolares, estos apuntan a factores de vulnerabilidad social ajustados al contexto de intervención en cada municipio. A su vez, el tratamiento de la Cultura de Paz y dinamización juvenil se aborda de forma integral desde su realidad. Sin embargo, por lo que respecta al **trabajo en incidencia (R6) se hace necesario dar un “giro” a la Estrategia de intervención**, distribuyendo los espacios de cada actor implicado en base a su potencialidad y “ecosistema” de intervención. En este sentido las redes juveniles y MMJ deberían centrar su papel como agentes de incidencia a nivel Municipal, dejando escenarios de mayor cobertura para la entidades socias locales (Nacional) y FAD (Regional).

Aspectos Socioculturales

La **participación de los Titulares de Derechos** a lo largo de la Gestión del ciclo del proyecto ha sido variable, siendo más protagonistas durante la fase de ejecución que durante las fases de **identificación y formulación, donde el proceso fue más dirigido** desde la entidad gestora.

De todas formas, el Convenio está respondiendo y se encuentra alineado con las **prioridades y necesidades de las personas Titulares de Derechos**, y a su vez los cambios y ajustes realizados durante la fase de ejecución, son analizados y evaluados con los mismos, en este punto es de destacar la existencia de **espacios de evaluación interna del Convenio donde se promueva la participación de los Titulares**.

Por otra parte y en referencia a las **actividades y Estrategias de intervención planteadas**, en su diseño se ha tenido en cuenta las normas y actitudes socioculturales de los Titulares de Derechos y contexto de intervención, ajustándose, por una parte, los tiempos de ejecución a las agendas de los Titulares de Derechos y por otra, los contenidos temáticos de las capacitaciones a los contextos y realidad del entorno de intervención.

Por lo que respecta al acceso de hombres y mujeres a los espacios y servicios creados por el Convenio, señalar que las acciones establecidas van dirigidas a promover la participación equitativa de personas de ambos sexos, pero se considera que esta promoción debe ser más activa estableciendo, sobre todo, **acciones de discriminación positiva** que faciliten la participación y visibilización de la mujer (sobre todo en Acción 2)

111

Equidad de Género

Siendo género un eje **transversal en todas las acciones del Convenio**, se han tenido resultados positivos. Entre los Titulares de Derechos **se reconoce la importancia de la participación de la mujer; existe sensibilidad, experiencia y criterio para integrar un enfoque de género y equidad en las diferentes actividades** (talleres, reuniones, encuentros, foros), sin embargo, hace falta **definir una estrategia de género** con líneas de trabajo y actividades específicas que tengan en cuenta necesidades prácticas y estratégicas de la mujer.

La práctica de género y equidad se ha desarrollado en el Convenio a través de la participación de la mujer y el hombre en espacios y estructuras organizativas, pero no se han tomado en cuenta en todos sus diferentes roles y responsabilidades. Para ello, sobre la marcha se requiere **un análisis entorno a la cuota de participación**, acompañar e incidir en los procesos inclusivos principalmente cuando se trata de la asignación de roles en puestos directivos, así como de la participación de los progenitores en aspectos educativos de la juventud.

Se hace necesario establecer **una estrategia que de acuerdo a los patrones culturales** en los que se desarrollan la mujer y el hombre en su comunidad, y que la misma garantice condiciones que motiven y faciliten mayor incorporación de los mismos en las actividades de la Acción 1 y 2 y que sus roles superen los tradicionales. Por ejemplo: tomar en consi-

deración los horarios y lugares de las capacitaciones, crear espacios donde las mujeres puedan garantizar que sus hijos/as están seguros, mientras ellas pueden participar en talleres, encuentros, otros.

Factores Tecnológicos

Uno de los logros del Convenio ha sido promover un cambio en la línea de intervención inicial, pasando de una metodología más dirigida hacia la implementación de procesos más **participativos**, lo que ha facilitado la apropiación de los mismos por las personas Titulares de Derechos.

A su vez, la implementación de **diagnósticos participativos** (tanto en Acción 1 como 2) en los que se ha involucrando a los grupos meta, ha contribuido a que éstos desarrollen y elaboren su planificación operativa en base a sus preferencias y necesidades contribuyendo con ello a la adquisición de compromisos.

Por lo que respecta a las **metodologías de intervención educativa**, éstas han sido actualizadas ajustándose al contexto de intervención, como por ejemplo: Contenidos formativos del Diplomado, Escuela de Liderazgo, PIDE, etc., adaptando su contenido y carga horaria en base a las evaluaciones de los/as facilitadores.

Un aspecto a tener en cuenta y que se considera básico adecuar, es el **acceso de la Comunidad Escolar a los materiales PIDE**, como ya se ha comentado, el acceso del profesorado a dichos materiales es desigual lo que repercute significativamente en la calidad a la hora de implementar la metodología.

La creación de **la Plataforma Virtual de PIDE** puede facilitar el acceso a parte del profesorado de los CE, pero existen CE donde no se cuentan con acceso a internet, bien por carecer de computadora o carecer de acceso a internet. En estos casos se hace necesario distribuir los manuales en formato papel, en cantidad suficiente, para que el personal docente pueda utilizarlos.

Desde FAD se ha hecho un análisis de la problemática en el acceso a la plataforma PIDE para reforzar con equipamientos e Internet a los centros que no dispongan. De hecho ya se han hecho inversiones en este sentido. Hay que tener en cuenta que en Nicaragua, el MINED ya cuenta con una plataforma online de formación, y que el Convenio no lo ha contemplado a la hora de ejecutarse.

Medio Ambiente

El Convenio **no ha establecido de una manera directa el Medio Ambiente** como eje transversal, aunque desde diferentes actividades promovidas por los CJC, PJ y CE se trabaja la protección y respecto al Medio Ambiente como un derecho y pilar básico para una Cultura de Paz. Con el objeto de aprovechar y afianzar estas iniciativas de la juventud sería conve-

niente promover la inclusión en los programas formativos existentes **aspectos referidos a la protección del Medio ambiente como un valor al que todas las personas tienen derecho.**

Por otra parte y dada la cantidad de acciones formativas existentes a lo largo de la ejecución del Convenio, sería adecuado establecer (dentro de lo posible) **buenas prácticas medioambientales** referidas a las mismas, como la reducción del uso de papel, utilización de papel reciclado y facilitar la reutilización de insumos (materiales de actividades, convivios, etc.). Aunque el impacto ambiental de estas prácticas puede ser “cuestionable”, su aplicación puede tener una labor de sensibilización sobre las personas participantes en las capacitaciones.

Contexto social y político

En el caso de El Salvador:

El Convenio interviene en un **entorno y sobre una temática**, que en el contexto de El Salvador, tiene unas **características especiales**. Como ya se conoce El Salvador tiene unos índices de violencias elevados, los cuales están más acentuados en las zonas donde interviene el Convenio. Esta situación ha repercutido y **repercute en el desarrollo y avance de las acciones.**

La **situación de inseguridad a nivel de Comunidades dificulta la movilidad de los equipos y Titulares de Derechos**, y genera “desgaste” en los equipos técnicos. Sobre esta situación se hace necesario facilitar espacios de cohesión grupal donde el personal exprese sus inquietudes y reciba apoyo del grupo y del SSPAS.

Por lo que respecta al **contexto político**, señalar que éste tiene una gran influencia sobre la sostenibilidad de parte de los servicios y productos generados por el Convenio. El bipartidismo existente hace que los compromisos adquiridos con un equipo Gobierno puedan ser invalidados por el nuevo. La existencia de este riesgo hace que desde la Coordinación del Convenio deba realizarse un seguimiento de la evolución del mismo y se continúen fortaleciendo los diálogos bilaterales, que le den capacidad de influencia ante los actores políticos.

En el caso de Nicaragua:

En el caso de Nicaragua, el **contexto de violencia no se percibe como en el resto de los países de la región centroamericana**. Pese a ser una realidad cada vez más cercana, aún no se observan situaciones similares, aunque comparte aspectos comunes, como son la violencia intrafamiliar y la violencia de género, su ubicación geográfica como puente para el traslado de drogas, ligado también a la trata de personas, sobre todo mujeres jóvenes.

Hay **tres aspectos del contexto social que pueden marcar** en parte esas diferencias: de un lado una **Policía Nacional** más accesible y con mejor percepción por parte de la población.

De otro lado una **positiva valoración de la juventud**, lo cual permite que tengan más campo de participación y toma de decisiones. Y finalmente, una **organización social más estructurada** lo que permite que sea más sencillo abrir espacios de movilización social.

El **contexto político ha pasado a estar monopolizado por una corriente de pensamiento prevalente**, y se puede observar el desarrollo de una importante participación de movimientos sandinistas en la acción juvenil, así como un mayor control del MINED respecto al desarrollo de procesos educativos.

En el caso de República Dominicana:

La sociedad civil dominicana comenzó a forjarse de manera significativa después de la caída de la tiranía de Trujillo, y desde su gestación ha enfrentado grandes dificultades. En los años de 1960 y 1970, muchas organizaciones que buscaban reformar el Estado autoritario fueron reprimidas, en particular, las sindicales, campesinas y estudiantiles. Es la razón de la baja en la participación de las juventudes en clubes culturales y deportivos.

Con la transición democrática de 1978 se reinició el proceso organizativo. En las décadas de 1980 y 1990 surgieron cientos de organizaciones sociales, entre ellas, organizaciones populares y de capas medias profesionales para democratizar el Estado Dominicano en distintas áreas: electoral, judicial, anti-corrupción y de género, entre otras.

Esta realidad afectó los movimientos organizativos juveniles. Se han recibido apoyos de organizaciones como Casa Abierta, así como de instituciones de promoción de fe, organizaciones comunitarias y partidos políticos, entre otros.

En este escenario el Estado históricamente no ha tenido ningún papel activo en el desarrollo de políticas juveniles e incluso no se detectan como una necesidad prioritaria en las políticas nacionales y los presupuestos de las instituciones gubernamentales. Las pocas acciones articuladas dirigidas a la juventud están identificadas en la promoción de programas deportivos o en el desarrollo de determinados espacios en los barrios, pactada de forma muy clientelar con las Juntas de Vecinos.

Dentro de este escenario de mantenimiento de contexto, se podría destacar **el compromiso del Gobierno entrante con el incremento del presupuesto de educación del 2% hasta el 4% y la voluntad política de profundizar la aplicación de la actual Ley General de Juventud**, que sin lugar a duda podrá generar efectos positivos en el desarrollo del proyecto, tal como ha sido la conformación de los Consejo Municipales de la Juventud al comienzo del PAC 4.

4.6. Coherencia.

Se trata de analizar la adecuación de las actividades del Convenio con los objetivos de la intervención.

Se entiende por factibilidad de un proyecto la posibilidad de llevarlo a cabo de manera exitosa, lo que depende de elementos tanto internos como externos. En lo interno, tiene que existir coherencia y complementariedad entre sus distintos componentes, para lo cual es menester realizar un análisis de la lógica de intervención plasmada en la Matriz de Planificación del Convenio.

Después de hacer el correspondiente análisis del ML (Marco Lógico), se puede afirmar que **el proyecto mantiene una lógica de intervención con adecuado nivel de coherencia interna** e integralidad.

Respecto a los problemas identificados. Se percibe un correcto análisis de la problemática. Este análisis se inserta en la lógica de trabajo que apuesta hacia una Cultura de Paz formulada dentro del marco de las políticas y estrategias de abordajes nacionales y locales, con el respaldo de los estudios que identifican la situación de violencia a nivel nacional.

En la identificación de los problemas se ha trabajado con las entidades socias, MINED y Alcaldías, **siendo débilmente participativo el papel de las persona Titulares de Derechos.** Esto supuso, en cierta medida, no dimensionar de forma adecuada las **soluciones propuestas** y el Plan de Acción previsto lo que conllevó posteriores retrasos para el asentamiento de las bases para el inicio de la ejecución.

En términos generales el **marco lógico** tiene una lógica de intervención tanto vertical como horizontal adecuada, pero con algunos puntos de mejora que se hace necesario comentar:

- Los **objetivos e indicadores** presentan **una formulación extensa**, con enunciados muy largos, que incluyen muchas variables de desarrollo en su redacción. Este factor dificulta la identificación por el lector (gestor, ejecutor, contraparte, supervisor, evaluador) de la finalidad que realmente se persigue, así como el medir los alcances establecidos.
- Los **alcances establecidos** se consideran, en cierta medida, **sobredimensionados**, esto atiende a una debilidad de la identificación que conllevó a que a la hora de ejecución del plan de trabajo y las actividades establecidas, éstas no se ajustasen al contexto y coyuntura de intervención.
- Se hace necesario definir un **sistema de seguimiento** de alcances sobre impactos y efectos a nivel de PACs (anuales), que permitan visibilizar estos alcances de mane-

ra progresiva y su **contribución al Convenio**. Actualmente se centra demasiado en el chequeo de ejecución de actividades.

Señalado lo anterior, tres son los **retos que tiene el proyecto** en este campo para garantizar la consecución de los objetivos, teniendo en cuenta la dificultad añadida de contar con un resultado regional donde las realidades distintas de cada país dificultan la definición de una Estrategia regional común en incidencia:

1. Una **definición y distribución clara y socializada de las funciones** de las personas responsables del seguimiento, que permita optimizar los recursos existentes.
2. **La gestión de conocimiento y aprendizaje** entre acciones y entre actores. Existen buenas prácticas y lecciones aprendidas que en el Convenio no se están sistematizando. Es necesario desde cada proceso de implementación ir documentando el proceso que genere aprendizaje y conocimiento al respecto, y organizar la estructura interna de implementación del proyecto entre equipos técnicos, socios y Titulares de Derechos, de forma que se generen espacios para el aprendizaje conjunto y compartido de las diferentes experiencias.
3. Aprovechar la ejecución del Convenio para **fortalecer el posicionamiento de la FAD** en la región, la ejecución del Convenio está **fortaleciendo las capacidades de las entidades** socias locales, este fortalecimiento se considera que debe ser **recíproco y aprovechado por la FAD como experiencia metodológica y de aprendizaje**.

116

Continuando con la valoración de la coherencia nos centramos ahora en el planteamiento que el Convenio ha establecido para la **igualdad de género**, como se ha señalado en otros puntos del informe, el Convenio establece el enfoque como eje vertebral, a lo largo de la ejecución de los PACs se han desarrollado actividades de sensibilización, información y formación respecto a la temática, así como se ha intentado promover una participación igualitaria de hombres y mujeres. Dado el carácter del Convenio y su relevancia sobre un tema clave como es la prevención de la violencia, **se requiere una estrategia de género más definida y ambiciosa que integre intereses prácticos y estratégicos** de las mujeres, así como que contemple la inclusión en el Convenio de entidades socias locales (de mujeres) con *expertise* y relevancia en el tema que de orientaciones para promover una visibilización y protagonismo de la mujer en el Convenio.

Sobre la Complementariedad.

El Convenio se ejecuta en una zona donde se desarrollan **iniciativas locales e internacionales centradas en la prevención de la violencia**, el nivel de complementariedad entre las mismas se desarrolla a un nivel “temático” y no tanto de alianzas concretas y definidas que optimicen los esfuerzos. En base a la documentación analizada y entrevistas con agencias financiadoras, ésta es una situación común a nivel nacional donde existe una alta desfragmentación del trabajo y poco aprovechamiento de las sinergias.

El **papel de FAD como catalizador** de conocimientos y entidad supranacional puede facilitar la presencia en foros regionales, a la vez que un posicionamiento ante otras agencias en el marco de la Cultura de Paz. Su aportación metodológica al Convenio es indudable, toda vez que se debería mejorar la complementariedad entre las entidades socias locales, y el trabajo en conjunto.

Dada esta situación se recomienda aprovechar el *expertise* y relaciones de las entidades socias locales para afianzar sinergias que contribuyan a la creación de red. Sin duda las **mesas de trabajo conjunto contribuyen a ello, pero se necesita profundizar.**

4.7. Calidad de Participación.

Determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y ejecución, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

Este apartado se estructura por niveles de participación y apropiación (*como un nivel superior de participación*) entre: socios ejecutores, beneficiarios finales (población), instancias municipales e instancias de gobierno nacional.

Respecto a la apropiación de las **entidades socias locales**, en general cabe mencionar que **existe solvencia y experiencia de la misma** que no solo se ha apropiado, si no que **han sido un factor clave para la participación y apropiación de Centros Escolares y Comunidades e implicación del MINED.**

En el caso del SPASS en El Salvador, **contaba con una experiencia de trabajo limitada en el ámbito Educativo/Escolar**, equilibrándose esta situación con mecanismos compensatorios como fue el aprovechar la experiencia en trabajo comunitario del SSPAS para aplicar procesos participativos a lo largo de las intervenciones. La participación del SSPAS en el Convenio ha generado **una reorganización y definición de estrategias dentro de la organización, lo que ha fortalecido a la organización en su labor social.**

En el caso de CIPJES, su capacidad para la toma de decisiones dentro del proyecto se ha visto debilitada, posiblemente a partir de sus propias capacidades para la gestión de un importante volumen de actividades.

En el caso de Nicaragua, concretamente Hogar Zacarías Guerra y CJN, la participación se ha centrado principalmente en la fase de ejecución. En la intervención en Nicaragua, el trabajo con dos entidades con perfiles distintos y trabajo en ámbitos distintos, está provocando dificultades para coordinar una participación más o menos unificada.

Otros elementos que se deben de tener en cuenta en el trabajo de coordinación: el tema de identificación del Convenio, experiencias organizativas distintas, los cambios de Delegados/as FAD y función del coordinador local como animador de hacer el enlace y la coordinación pertinente.

Ambas entidades tienen experiencia de trabajo en el sector de intervención, y capacidades para participar en el desarrollo de toma de decisiones en todo el Ciclo de Gestión del Proyecto.

En el caso de República Dominicana, con el trabajo de Casa Abierta, el proceso ha sido más participativo y natural dentro de un trabajo conjunto de entidades locales, toda vez que se trata de dos entidades que llevan más de una década colaborando en proyectos similares.

En **términos de participación en el ciclo del Convenio**, señalar que en las fases de identificación el papel de las entidades socias locales fue más bien “consultivo”, con la excepción de **Casa Abierta**, debido a que la identificación fue bastante dirigida desde la FAD. Por lo que respecta a las siguientes fases del ciclo del Convenio (formulación, ejecución y evaluación) el nivel de participación fue mayor pasando a un nivel de **toma de decisiones** conjuntas.

En relación a las personas **Titulares de Derechos**, la participación de éstas en las **primeras fases** del Ciclo del Convenio **fue baja**, tanto en la fase de identificación como de formulación siendo esta última de información¹². Por lo que respecta a las fases de ejecución/seguimiento y evaluación, la participación ha sido de **implicación en la planificación** (Alta). Durante estas fases se han creado espacios donde las personas Titulares de Derechos han participado en la elaboración de diagnósticos, planes de trabajo y procesos de evaluación interna.

118

En referencia a la **participación desagregada por sexos** mencionar que en la **Acción 1 - Educación**, la **participación es mayoritariamente femenina** (un 70% a nivel de Comités Escolares) replicándose esta mayoría en todos los grupos de la Comunidad Escolar (Cuerpo Docente, Alumnado y Referentes Familiares). En el caso de la **Acción 2- Juventud**, la participación **femenina es de un 40% aproximado** (a nivel de Comités Juveniles Comunitarios-CJC), con la característica de la poca presencia en órganos de toma de decisión.

Por lo que respecta a la **participación por miembros/grupos**, en la **Acción 1** la participación más baja es de Referentes Familiares (especialmente padres), así como de la Dirección de los CE (esta última ha ido creciendo a lo largo de la ejecución de los PACs). En la **Acción 2** existe una baja participación de adultos (Directivas Comunitarios) en las actividades promovidas por los CJC. Otro aspecto a señalar es la **baja edad media de la población integrante de los CJC**, principalmente en El Salvador y Nicaragua.

Estos bajos niveles de participación, de algunos de los actores, han sido comentados y calificados dentro de los grupos focales **como debilidades a corregir**, en el caso de **Acción 1** la baja participación/implicación, principalmente en El Salvador, de algunas Direcciones dificulta, en cierta medida, la integración del PCP en los CE disminuyendo el nivel de impacto, por otra parte, la baja participación de Referentes Familiares no permite completar

¹² Escalera de la participación de Roger Hart

el “circulo” de una intervención más integral con la implicación de las familias en el proceso.

En el caso de la **Acción 2**, también se ha manifestado la necesidad de conseguir más apoyo de las Juntas Directivas, así como acercar a los CJC a chicas y a jóvenes de mayor edad.

Para compensar estas debilidades se hace necesario **potenciar las sinergias entre Acción 1 y Acción 2 y enfocar la intervención como un “todo”** que aglutine la parte educativa y el trabajo comunitario (familias), el camino paralelo desarrollado hasta el PAC3 no ha optimizado el esfuerzo realizado en las dos Acciones.

En relación a las **Alcaldías**, no existe un alto nivel de participación directa en las Acciones del Convenio, su relación es de **intercambio de información y en acciones puntuales de colaboración**, a lo que contribuyen los diferentes procesos electorales que en la mayoría de los casos implican cambios completos en los equipos municipales.

Por lo que respecta a las fases del Ciclo del Convenio, en El Salvador las Alcaldías **participaron en la selección de las Comunidades** de intervención y en la ejecución mantienen su presencia en las Mesas Municipales de Juventud, su papel e implicación no va más allá dentro del Convenio, mientras que en Rep. Dominicana y Nicaragua esa función recayó principalmente en las entidades socias.

Referente al **MINED**, podemos señalar que su participación en el Convenio ha sido “irregular” variando en las distintas fases del Ciclo. En las fase de identificación, el MINED colaboró en la selección de los CE y apoyó la integración del PCP en las políticas y programas de prevención de violencia promovidos por el MINED. **Este apoyo del MINED en el ámbito ministerial no siempre se trasmite en apoyo en el trabajo del día a día en las escuelas en las que se trabaja.**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

120

Conclusiones

GENERALES

Sobre Diseño y Formulación

1. El proceso de **diseño y formulación debería haber sido más participativo** mediante la incorporación de las personas Titulares de Derechos, incorporando un mayor análisis de los contextos de intervención.
2. Se ha realizado **un importante esfuerzo por unificar abordajes, objetivos, resultados e indicadores**, pero también se debería haber dejado **espacio a las diferencias existentes en los tres países** respecto a organización social, contextos de violencia, contextos de participación, contextos políticos,...

Sobre Ejecución y Seguimiento

3. El **proceso de seguimiento es muy completo y detallado pero se desarrolla en el ámbito de las sub actividades** programadas en cada PAC siendo la explotación de la información obtenida de las mismas aún limitada para medir el desarrollo de los indicadores de Resultados y Objetivos Específicos.
4. **Por otra parte la debilidad en la organización y distribución de funciones** específicas dentro del equipo responsable de la **gestión y seguimiento**, dificulta el definir niveles de seguimiento en base a los roles del personal de equipo (Regional, país, acciones, actividades) que eviten duplicidades en el seguimiento y permitan visualizar a nivel de PAC los avances dentro de cada nivel: Objetivos, Resultados y actividades. Esta situación también puede extenderse para la definición de funciones y tareas de los equipos locales en caso de no disponer de las mismas.
5. El **seguimiento de los indicadores presenta determinadas deficiencias** derivadas de la poca concreción de los mismos y la realización de un seguimiento por sub actividades. Esto se ve agravado por los retrasos en la elaboración de la Línea de Base, así como las variables planteadas en la misma, de calidad para un estudio pero pendientes de aplicar en la Matriz de Planificación del Convenio, que en ocasiones no coincide con lo establecido en los IOV. Los indicadores presentan homogeneidad entre los países, y dicha homogeneidad no permite visualizar las diferencias de los tres contextos en los que se está trabajando.

121

Sobre Pertinencia

6. El **Convenio es pertinente respecto a la intervención** de los tres países, tanto por las necesidades de las personas Titulares de Derechos como por los entornos institucionales, políticos y de Cooperación de los gobiernos.

7. En la ejecución del Convenio se ha podido observar alguna debilidad en cuanto a las **capacidades de CIPJES** en El Salvador, o **diferencias respecto al abordaje de determinados ámbitos de intervención**, como el referente al trabajo de incidencia con CJN en Nicaragua. Pese a que se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de cada entidad social local, este análisis se puede considerar que no profundiza en aspectos claves y puede considerar criterios subjetivos.

Sobre Eficacia

8. El trabajo en incidencia, **principalmente el enfocado en el Resultado 6**, está pendiente de ser concretado, aunque se han ido trabajando diferentes estrategias. En algún país se ha ido avanzando en los procesos de incidencia municipal pero el recorrido realizado aún es limitado. Es de señalar que el proceso de visibilidad del Convenio es limitado, tanto con las entidades sociales como con Titulares de Obligaciones, Responsabilidades y Derechos, que identifican la actuación como intervención de la entidad social local y no como CONVENIO.
9. Dentro del **proceso que se ha venido ejecutando en ambas acciones se ha seguido una estrategia de máximos**, la cual ha sido **acertada** pero ha podido causar desgaste y desmotivación en los equipos de trabajo, considerando además que los ratios de centro escolar/comunidad por personal son elevados.
10. Los **procesos de coordinación entre las dos acciones** en cada país están aún por concretarse y profundizarse.
11. Los **procesos de coordinación e intercambios de conocimiento entre las intervenciones de cada país** son puntuales.

122

Sobre Eficiencia

12. El proyecto se está ejecutando con una eficiencia media. **Los retrasos en el inicio de algunas actuaciones**, que implican cambios en comportamiento o procesos de acompañamientos largos pueden afectar al impacto y a la sostenibilidad de la intervención.
13. Los **equipos de trabajo están ajustados**, en muchos casos tienen una carga de trabajo excesiva para el volumen de escuelas/comunidades en las que trabajan, lo que afecta al acompañamiento en las actuaciones.
14. Se **deben potenciar las acciones de motivación en los recursos humanos y evitar el exceso de rotación del personal expatriado y local**. Cuando se produzca, se deben mejorar los procesos de traspaso de información (briefing y debriefing), ya que hasta el momento éstos han presentado algunas deficiencias.

Sobre Impacto

15. El análisis de impacto a nivel general de Convenio aún es incipiente. Se valora como un impacto positivo la incorporación de la metodología PIDE, y el esfuerzo que se está siguiendo para la conformación de Redes juveniles, las cuales ofrecen un importante papel para la dinamización juvenil de la comunidad o barrio, y de refuerzo de liderazgos.

Sobre Sostenibilidad

16. Aún deben desarrollarse estrategias que aseguren la sostenibilidad de muchos de los efectos del Convenio, principalmente la gestión de los CRE, los Diplomados y las Escuelas de Liderazgo, elementos claves en los que aún existen incertidumbres sobre su sostenibilidad.

Sobre Coherencia

17. Los **alcances establecidos** se consideran, en cierta medida, **sobredimensionados**, esto atiende a una debilidad de la identificación que conllevó a que a la hora de ejecución del plan de trabajo y las actividades establecidas, éstas no se ajustasen al contexto y coyuntura de intervención.

Sobre Calidad de la Participación

18. **La participación de las personas Titulares de Derechos, Obligaciones y Responsabilidades** ha sido desigual no manteniéndose un equilibrio a lo largo de las fases de Gestión del Ciclo del Convenio; este desequilibrio ha sido significativo en las fases de identificación y formulación del Convenio, donde el rol de las personas Titulares de Derechos no ha sido muy protagónico. El proyecto ha ido mejorando la calidad de la participación según el proceso de ejecución ha ido avanzando.

123

EL SALVADOR

Sobre Pertinencia

1. Por parte de las personas **Titulares de Derechos se sigue estimando como pertinentes** las problemáticas que abordan las acciones del Convenio, valorando positivamente la dinámica y metodología planteadas para el abordaje de las soluciones.
2. Los **criterios de selección** están alineados a razones de vulnerabilidad social y organizativa.
3. Los **procesos participativos** planteados durante la fase de ejecución del Convenio han permitido adaptar las actividades y acciones a los cambios de contexto y prioridades de las personas Titulares de Derechos, fomentando la **apropiación y grado de compromiso de los mismos**.

Sobre Eficacia.

4. La **temática y metodología establecida** en los procesos formativos promovidos por el Convenio (Diplomado y Escuela de Formación) son catalogadas como excelentes por parte de alumnado. Sin embargo las **enseñanzas y potencialidades de los procesos formativos no están llegando a la comunidad educativa o de vida**, quedándose a nivel de participantes con la consiguiente pérdida de efectividad de las mismas.
5. La **participación e involucración de familias (Referentes Familiares) en la organización de la escuela** y desarrollo de actividades, no es muy alta y la existente es muy variable en función del tipo de actividad.
6. La eficacia con respecto al carácter multiplicador, a nivel comunidad escolar, del **Diplomado de Cultura de Paz** se ve disminuida por las **dificultades** que encuentra el profesorado a la hora de **replicar estas experiencias en el centro escolar (CE)**, (reticencia y/o poca apertura de algunas Direcciones de los CE en facilitar la implementación de las acciones).
7. **La Mesa de Cultura de Paz (MCP) y Red de Comunidades Educativas por la Paz (RCEP)** están consiguiendo su cometido, actuando como espacios para el intercambio y coordinación del Programa de Cultura de Paz (PCP) y funcionando como unidades representativas de la Comunidad Escolar. Este nivel de representatividad es más significativo en el RCEP, en el caso de la MCP, la participación intersectorial no es la deseada.
8. Los niveles de **participación tanto en el Diplomado como en la Escuela de Formación** no son los esperados, en base a esto se hace necesario analizar en profundidad con lo equipos docentes y alumnado los motivos y causas que lo provocan con el objeto de plantear estrategias que incrementen la participación y/o eviten el abandono.
9. **El desarrollo de iniciativas de planificación estratégica y paquetes formativos** dirigidos a las organizaciones pertenecientes a la red CIPJES han contribuido a un fortalecimiento de la misma, sin embargo el no haber realizado una **mejor identificación** de la representatividad y capacidad de la **red** (CIPJES), ha dificultado la promoción de este impulso en la participación juvenil y por tanto la consecución de las expectativas previstas.
10. Un logro a destacar dentro del trabajo con los **Comités Juveniles Comunitarios** ha sido **la estrategia planteada** para la reorganización de los mismos. El carácter participativo de la misma ha fomentado la reciprocidad y complementariedad del Convenio con iniciativas existentes, facilitándose de este modo la **apropiación** del

proceso. Aunque se debe señalar la existencia de una **baja participación (activa) de mujeres**.

11. Complementando la conclusión anterior, señalar que **la media de edad de la población integrante de los Comités Juveniles Comunitarios es bastante baja** (un 60% menor de 15 años), lo que dificulta el avance de los CJC como agentes de desarrollo comunitario.
12. **La labor sociocultural promovida desde los PJ** está comenzando a tener reconocimiento a nivel comunitario (Juntas Directivas); esta fortaleza puede ser aprovechada a nivel de Comités Juveniles Comunitarios (CJC), promoviendo la integración en los mismos de personas activas de los PJ.
13. **Las MMJ** están fortaleciendo la representación de la juventud ante las Alcaldías, sin embargo su labor de incidencia es incipiente, ya que centra sus actividades en el ámbito sociocultural.

Sobre Eficiencia.

14. Se cuenta con un **equipo humano con un adecuado perfil laboral y experiencia** en los ámbitos de intervención, del cual es reconocida su labor por la población Titular. Los equipos cuentan con **programas formativos** actualizados que contribuyen a mejorar la calidad de las intervenciones.
15. Por lo que respecta a la **ejecución de las actividades**, se considera que **los recursos invertidos son proporcionados a los alcances conseguidos con las actividades**, pero un aspecto que se debe controlar en este punto es la **acumulación de retrasos en la ejecución de parte de las actividades**. Estas dilaciones han contribuido a tener que “forzar” los procesos y disminuir el tiempo de apoyo y supervisión para la consolidación de los mismos, **estas situaciones han disminuido la eficiencia en lo que se refiere a la transformación de los recursos en Resultados**.
16. La **entrada progresiva en centros escolares y comunidades ha generado diferencias entre ellas**, existiendo en la actualidad “desequilibrios” en su fortalecimiento y autonomía.
17. La **rotación de personal** ha generado la necesidad de selección, incorporación e inducción de nuevo personal, con los consiguientes retrasos.

Sobre impacto.

18. El Convenio durante estos años de ejecución esta dando pasos hacia **el impacto de algunos componentes**, principalmente en lo referente al desarrollo de un **intercambio metodológico y de experiencias en lo referente a la Cultura de Paz, así como a la participación juvenil**.

19. Las personas **Titulares de derechos están visualizando** (a nivel de su entorno) ciertos cambios de actitudes y en la forma de relacionarse, así como en la ruptura de estigmas que **identifican directamente como efecto de las acciones desarrolladas en el Convenio.**
 20. El Convenio ha estado **ejecutando las dos acciones de forma paralela**, sin aprovechar las metodologías, experiencias y capital humano existentes entre las personas Titulares de Derechos, lo cual ha disminuido las potencialidades de trabajar el Convenio como una **intervención integral de desarrollo cohesionada.**
 21. Debido a la **dispersión geográfica de las zonas de intervención** (CE y Comunidades de vida) se ha perdido un mejor aprovechamiento de conocimientos, herramientas metodológicas e información clave y relevante para un mayor alcance de los objetivos.
 22. **No se han identificado impactos negativos a nivel de ambas acciones** que puedan repercutir en el proceso iniciado por el Convenio.
 23. A pesar de los esfuerzos encaminados al cumplimiento en cada una de las acciones, todavía quedan una serie de **desafíos en cuanto a lograr la transversalización del enfoque de género**; como pueden ser, la incorporación de las mujeres en cargos de dirección y la definición de una estrategia que procure una mayor participación e involucramiento de las mismas, particularmente en la Acción 2.
 24. El **profesorado aplica** de una forma poco continuada las enseñanzas y destrezas adquiridas en las formaciones.
 25. La Acción 1, está promoviendo avances **en el desarrollo de un intercambio metodológico y de experiencias en lo referente a la Cultura de Paz.** En este sentido la MCP y RCEP han contribuido a ello, sin embargo este **intercambio y dinamización** se queda en estos niveles no llegando a **niveles más operativos.** (Centro Escolar, comunidades)
 26. **CIPJES** y las organizaciones que la integran tiene una representatividad limitada a nivel comunitario lo que hace que el distanciamiento entre red y CJC sea grande, dificultando la consecución del objetivo previsto.
 27. En la **dinamización juvenil a nivel comunitario** se están estableciendo las bases para un afianzamiento de las estructuras creadas, el trabajo realizado por los CJC se valora como un avance adecuado para la continuidad de estas estructuras.
- Sobre Sostenibilidad.
28. Actualmente el Convenio se encuentra en un punto en el que **han creado bases sólidas para dar continuidad a las acciones**, se está consolidado una Cultura de

Paz a nivel de comunidad escolar, así como producido un avance en la mejora de la organización y dinamización juvenil a nivel comunitario.

Sobre este punto y como productos claves, en cuanto a necesidad de generar sostenibilidad, señalar:

- a. El Diplomado de Cultura de Paz, el cual a partir del PAC3 será transferido al MINED (a través del área de formación continua del profesorado). Actualmente se ha conseguido la homologación y por parte del MINED está siendo replicado como “experiencia piloto” en la departamental de Sta. Ana.
- b. Centro de Referencia Educativa. Está pendiente de construcción pero según la documentación revisada y las entrevistas realizadas, se cuenta con el compromiso del MINED de brindar continuidad a esta infraestructura, y se está en negociaciones con el Ministerio para definir su transferencia y modelo de gestión.

Sobre Coherencia.

29. El Convenio se ejecuta en una zona donde se desarrollan **iniciativas locales e internacionales centradas en la prevención de la violencia**; el nivel de complementariedad entre las mismas se desarrolla a un nivel “temático” y no tanto de alianzas concretas y definidas que optimicen los esfuerzos.
30. El papel de FAD ha permitido desarrollar metodologías conjuntas pero aún está pendiente de poder aglutinar el valor añadido que aporta un Convenio y la gestión del conocimiento del proceso iniciado.

127

Sobre la Calidad de la Participación.

31. **La participación del SSPAS** en el Convenio ha generado una reorganización y definición de estrategias dentro de la organización, lo que **la ha fortalecido en su labor social**.

NICARAGUA

Sobre Pertinencia

1. **El trabajo en Nicaragua se realiza sobre la base del trabajo en red y la colaboración con otras entidades** que puedan dar valores añadidos a las acciones (PN, Comisaría de la Mujer, CODENI, PPDH, INJUVE,...).
2. **El papel de HZG en el ámbito escolar se considera muy pertinente**, aunque a través del Convenio se está enfrentando a un nuevo enfoque respecto al trabajo que venía realizando. En cambio, **la Acción 2 ha permitido a CJN profundizar** en

las acciones de coordinación y capacitación de entidades juveniles que ya venía desarrollando.

3. El **trabajo conjunto y de colaboración entre las entidades socias locales**, HZG y CJN, **está pendiente de desarrollar**, los puntos de encuentro son escasos y en determinadas prácticas, como incidencia, casi nulos.

Sobre Eficacia

4. El desarrollo de las **estrategias PIDE**, tanto escolar como familiar, están teniendo muy buena acogida tanto por el personal mediador escolar como por las familias.
5. Los **procesos de introducción** desarrollados en cada escuela han permitido tener una elevada participación de Dirección, docentes, familias y estudiantes.
6. Pese a contar con un Convenio Marco firmado con el MINED Central, se están produciendo **retrasos en la conformación de la Red de Centros Escolares** debido principalmente a las malas relaciones entre el MINED Central y el MINED Departamental, que inciden en que se legitimen los Consejos de Cultura de Paz a nivel distrital por el MINED. Este retraso en su configuración puede implicar que no se tenga tiempo para el acompañamiento necesario que necesita el logro de un buen fortalecimiento, pese a que se está trabajando a través de encuentros vivenciales con las Direcciones de los Centros.
7. El **retraso en el desarrollo del CRE** no ha evitado la realización de acciones formativas, como el Diplomado o la formación comunitaria, pero sí que puede implicar debilidades en su sostenibilidad.
8. El **Diplomado de Cultura de Paz** realizado conjuntamente con UPOLI ha tenido buena acogida pero se ha iniciado con retraso y ha tenido una cobertura baja en cuanto a docentes participantes.
9. La constitución **de los Consejos Escolares de Cultura de Paz** y los **Comités Distritales de Cultura de Paz** tienen una importante participación y han dado cabida a la totalidad de la comunidad educativa.
10. Se **considera muy positivo que se haya conseguido iniciar el proceso de incorporación de 6 nuevas escuelas vecinas** a partir del intercambio de experiencias y metodología PIDE con escuelas que se incorporaron en el PAC2.
11. Un **ámbito en el que se está perdiendo eficacia es en el trabajo de forma coordinada y en red entre HZG y CJN**. Hasta el momento las acciones conjuntas son muy puntuales y no se están aprovechando para una mejor ejecución del Convenio los espacios comunes, como pueden ser las escuelas de liderazgo o los encuentros vivenciales.

12. La **constitución de las Redes Juveniles distritales** y su ámbito de representación en cuanto a expresiones de jóvenes se considera de un alto grado de eficacia.
13. Se **considera muy positivo el proceso de planificación estratégica participativo para el trabajo con las Redes Juveniles**, que ha dado cabida a las redes distritales y permite una mejor apropiación y una mayor participación.
14. Se ha **conseguido involucrar a un alto número de jóvenes en las actividades de los PJ**, pese a que aún no se han configurado su totalidad.
15. La **Escuela de Liderazgo** se ha estructurado a través del trabajo con consultores externos, de acuerdo a las capacidades de la juventud, inferiores a lo esperado inicialmente.
16. La **constitución del CMAJ** Managua debe gestionarse de forma global desde la Acción 2, no sólo en lo referente al resultado 6 de incidencia. Se trata de un producto del Convenio al que no se debe renunciar y sobre el que debe girar el trabajo con Titulares de Obligaciones.
17. Se ha **observado una alta capacidad de la población líder de las redes para el trabajo con Titulares de Derechos**, pero también se han observado debilidades para el trabajo en cabildeo con Titulares de Obligaciones.

Sobre Eficiencia

18. La **elevada rotación de personal expatriado**, con procesos de briefing/debriefing en terreno muy débiles, sin solapamientos, está provocando dificultades de coordinación entre FAD – HZG – CNJ, así como confusión sobre el papel de la Coordinación Local de Convenio.
19. Al igual que en el resto de los países, el **ratio entre escuela/distrito-barrio y personal técnico es muy alto**, puede existir sobrecarga en los miembros de los equipos de trabajo.
20. Se **están produciendo retrasos en algunas actividades y tareas de CJN a causa de los desembolsos de fondos**, provocados por los retrasos de este socio local en la justificación de gasto. Estos retrasos en la ejecución de actividades pueden provocar desmotivación en las redes al no poder ejecutar tareas ya previstas y planificadas.
21. La **coordinación entre FAD-HZG-CJN presenta varias lagunas** que abarcan tanto la ejecución de actividades como procesos de planificación y representación comunes, necesarias en todo Convenio.

Sobre Impacto

22. Se ha **observado una buena acogida del PIDE** y la introducción de sus herramientas en el trabajo diario del personal educativo, lo que permite ser optimistas sobre su uso continuado como herramienta de trabajo.
23. Los **encuentros vivenciales han permitido crear espacios comunes** de debate sobre temas específicos que no se tenían en cuenta hasta el momento en los centros educativos.
24. Los **procesos de formación iniciados** son bien valorados por las personas que han participado en ellos, pero aún tienen pendiente desarrollarse en cuanto a su propuesta multiplicadora. El Diplomado para docentes tiene una cobertura incipiente (25 docentes sobre 35 personas formadas) y en las Escuelas de Liderazgo se ha observado que los jóvenes participantes tienen problemas para el análisis y síntesis de los temas propuestos.
25. Se ha **visualizado un ámbito que hasta ahora se consideraba superficial** como era el que hace referencia a la diversidad sexual entre jóvenes.
26. En determinados distritos de Managua, principalmente III y V, se ha observado por parte población joven una **recuperación del espacio público** a partir de las propias actividades que realizan.
27. El trabajo con las Redes distritales de juventud ha permitido el intercambio de experiencias entre distritos, lo que también **ha permitido mejorar las relaciones de rivalidad existentes hasta el momento**. Este trabajo podría profundizarse con la constitución del CMAJ de Managua.
28. En **los talleres y entrevistas realizadas se observan liderazgos** muy fuertes.

Sobre Sostenibilidad

29. **Existen dudas sobre cuál será el papel de HZG en el acompañamiento de las escuelas una vez finalizado el Convenio**, toda vez que su trabajo se centra principalmente en el trabajo desde el propio hogar y su entorno más directo.
30. El retraso en **algunos productos, como el CRE, puede complicar la sostenibilidad** de dicha construcción, ya que su estructura parece que puede ser asimilada como escuela normal, y aún no se ha concretado el sistema de gestión. Aunque existe un documento base en el cual se están desarrollando los ejes de trabajo para la sostenibilidad del CRE, éste no será analizado hasta que haya finalizado su construcción.
31. Las **diferencias entre MINED Central y MINED Departamental están dificultando el desarrollo de algún Resultado, como la Red de Centros**. Pese a que se está tra-

bajando con las Direcciones, este retraso implicará un proceso de acompañamiento muy corto y por consiguiente muy poco maduro.

32. Se está **trabajando para la sostenibilidad del Diplomado de Cultura de la Paz** que se ejecuta junto a UPOLI. El mayor avance se ha realizado con la PPDH.
33. Se **considera que un elemento clave para la sostenibilidad de la Acción 2 es la constitución del CMAJ de Managua.**
34. Se considera que la sostenibilidad de la **Escuela de Liderazgo y demás procesos formativos** están pendiente de ser definidos.
35. El trabajo con las **Redes Distritales de Jóvenes** ha conseguido altos niveles de participación, involucración y apropiación, por lo que su sostenibilidad parece trazada correctamente.

Sobre Coherencia

36. Tanto **HZG como CJN están realizando un importante esfuerzo para la incorporación de un mayor número de actores en sus intervenciones**, tanto público como privado, de manera que se puedan conseguir sinergias en el desarrollo de las actuaciones.

Sobre Calidad de la Participación

37. **El trabajo hacia el fomento de acciones que promuevan la participación de hombres y mujeres es muy reducido.** En el ámbito escolar la participación de padres es muy baja, mientras que en el ámbito de juventud faltan mecanismos para fomentar una participación más activa de las mujeres.

REPÚBLICA DOMINICANA

Sobre Pertinencia

1. Los **objetivos del proyecto están acorde con los planes estratégicos de las entidades donantes, ejecutoras y Titulares de Obligaciones**, con la excepción de dos zonas específicas del Convenio que no están incluidas en la priorización geográfica del Marco de Asociación vigente de la AECID y el Gobierno Dominicano.
2. La **aplicación de las metodologías de intervención son válidas** para la consecución de los Resultados y Objetivos.

Sobre Eficacia

3. La eficacia de la **Intervención se considera como media – alta**. La debilidad en los mecanismos de conexión y el aprovechamiento de las sinergias entre las acciones y resultados del proyecto está mermando la mejora de la eficiencia de la intervención. Además el desequilibrio entre los avances de los diferentes resultados provoca una debilidad del enfoque integral del programa de intervención del proyecto.
4. Se ha **identificado un alto grado de satisfacción de las personas titulares de derechos** en relación a la atención de sus necesidades sentidas y la respuesta dada por parte de la intervención del proyecto. También se ha detectado un alto grado de empoderamiento de dichos Titulares en relación a la mejora y entendimiento de sus conocimientos respecto al enfoque de ciudadanía propuesto.
5. El **alcance y la cobertura de los procesos réplica generados por los colectivos meta que han participado en los procesos formativos en las dos acciones están aún por debajo por los establecido en la planificación** del proyecto dadas las dificultades enfrentadas en el PAC1 y PAC2, recuperando el proceso durante el PAC3.
6. Aunque la **valoración es positiva, se ha identificado que la juventud líder de los Punto Jóvenes expresan cierta confusión** para diferenciar las estrategias y acciones de la agenda de animación sociocultural y la agenda de movilización.
7. Existe una **concentración en la composición de las organizaciones de la REDJURD** según la zona de intervención del proyecto, estando pendiente reforzar las estrategias de abordaje de la intervención para promocionar la diversificación de la RED.
8. La **Estrategia Nacional de Incidencia** responde más a una estrategia intermunicipal que a una estrategia país de incidencia. El abordaje se centra en la puesta en común de objetivos estratégicos y en la coordinación de las agendas a nivel local entre los Equipos de Coordinación en los cuatro municipios. La gestión del proyecto espera incidir nacionalmente a través del desarrollo de las agendas locales.
9. Se identifican ciertos **condicionantes en varios factores externos que podrían afectar la eficiencia de la intervención**. Este es el caso de: (1) Posible resistencia padres/madres y docentes; (2) Personal técnico responsable de la ejecución permanece en un alto porcentaje estable en sus funciones; (3) Existe mucha rotación de personal clave en Santo Domingo; (4) Participación activa de padres y madres: no ha sido la esperada.
10. El Convenio ha establecido mecanismos de planificación para adaptar la utilización de los diferentes recursos a las actividades programadas.

Sobre Eficiencia

11. La **elevada rotación de personal** ha generado interrupciones en la continuidad de la intervención y el seguimiento adecuado de los procesos. Esto ha ocasionado un esfuerzo para la selección, incorporación e inducción del nuevo personal. Adicionalmen-

- te implica inversión en tiempos y recursos para recuperar a los colectivos meta, desmotivados por las interrupciones en la intervención.
12. Los **mecanismos de control financiero han fallado** en la ejecución presupuestaria del PAC 3 debido al retraso en la sistematización contable y a la consolidación a tiempo de los informes financieros.
 13. Se ha **identificado un excesivo consumo presupuestario en las partidas de alimentación, transporte y contratación de servicios de consultoría**. La planificación presupuestaria no ha contemplado debidamente la gran concentración de actividades formativas en el Convenio (60% de las actividades), así como el excesivo uso de recursos para contemplar alimentación en los talleres y la no previsión del coste real de contratación de servicios externos. Estas desviaciones presupuestarias comprometerán los recursos planificados para otras acciones del proyecto en la ejecución presupuestaria del PAC 4 y PAC 5.
 14. El aislamiento en la ejecución de los planes de trabajo de cada resultado y de las 2 Acciones ha mermado la visión integral del programa de intervención, ya que no se han aprovechado adecuadamente las sinergias entre resultados del proyecto y las acciones.
 15. En la ejecución de los planes de trabajo ha habido un desequilibrio en los tiempos invertidos entre la fase de entrada y los que se invirtieron en el desarrollo de las estrategias de abordaje. Los PAC 1 y 2 han acumulado retrasos que han condicionado el comienzo de la intervención de procesos claves, así como producido la merma en las sinergias entre los diferentes planes de trabajo.

Sobre Impacto

16. Existe **un cierto cambio en la tendencia en la participación de las personas Titulares de Obligaciones, en los espacios de concertación propuestos por el proyecto respecto a su inicio**, pero se ha constatado aún un bajo grado de involucramiento de los representantes institucionales en el Equipo de Gestión del CRE, así como de la Mesa Interinstitucional.
17. Se ha detectado **un cambio de actitud por parte de la población Titula de Derechos** tras su participación en las capacitaciones recibidas, aunque no se cuenta con información para contrastar los efectos de los procesos de réplica en los grupos meta.
18. En **Santo Domingo hay una gran concentración de las acciones del proyecto que podrían favorecer un grado alto de impacto en las zonas de intervención**. Esta característica en el diseño del proyecto podría verse mermada por la baja sinergia entre las dos líneas de acción. En esta misma línea, existe un gran potencial en República Dominicana, ya que Casa Abierta concentra en las mismas zonas de intervención otros pro-

yectos complementarios que podrían reforzar la visión integral de la intervención y mejorar el alcance del impacto del proyecto.

Sobre Sostenibilidad

19. El **análisis de sostenibilidad del modelo de funcionamiento y gestión del CRE durante la formulación fue superficial**. Este hecho ha implicado un esfuerzo adicional para la puesta en marcha del CRE. El modelo de gestión actual se basa fundamentalmente en la aportación de recursos y la propia capacidad de gestión del proyecto, y no tanto en la viabilidad y sostenimiento futuro del CRE. Al cierre del PAC 3 aún está pendiente de establecer una clara estrategia de salida, así como reforzar acciones de cabildeo para garantizar un proceso de transferencia adecuado del Diplomado.
20. El **retraso acumulado en el Plan de trabajo** en la mayoría de los procesos ponen en riesgo la propia implementación a tiempo de la **estrategia de salida**.
21. La puesta en **Marcha del Equipo de Gestión del CRE así como la Mesa-Inter-institucional como espacio de participación y rendición de cuentas es un factor positivo para contribuir a la sostenibilidad y la transferencia**. Se deberá reforzar el funcionamiento y dinámica de estos espacios para garantizar su posible contribución a la sostenibilidad de los recursos y procesos del proyecto.
22. Se ha identificado una **debilidad organizativa en 5 PJs en Santo Domingo en comparación con el funcionamiento y evolución del resto de PJs**. Se deberá afianzar y priorizar el abordaje de la juventud en los barrios implicados para garantizar el sostenimiento futuro de los PJ.
23. La **estrategia de abordaje actual en relación a la construcción de la Red de Centros está por debajo de los resultados esperados**. Se deberá afianzar o reorientar la intervención para garantizar el logro de este resultado y su sostenibilidad futura.
24. Los **procesos de réplica como elemento clave para asegurar la cobertura completa de todos los colectivos meta, afianzarán la sostenibilidad** del Programa de Cultura de Paz. Se deberán reforzar los mecanismos de seguimiento de los procesos de réplica para mejorar los factores de sostenibilidad.
25. La **estrategia de abordaje es coherente para la consecución de los objetivos planteados**. Cabe mencionar la no inclusión en la formulación de la Línea de Acción de educación en San Francisco de Macorís; en Santiago de los Caballeros rompe con la integralidad del programa de intervención del proyecto. En este mismo sentido, se ha visto que existe una importante y notable descompensación de PJs entre Santo Domingo y el resto de ámbitos geográficos (Santo Domingo tiene 11, San Francisco 2 y Santiago2).
26. Durante el desarrollo del proyecto ha sido necesario explorar las **metodologías de abordaje de la línea de juventud, en relación a las estrategias de intervención de la**

Línea de Acción de educación, mucho más desarrolladas y maduras en el comienzo del proyecto. Esta diferencia en el desarrollo de las metodologías ha implicado mucho más esfuerzo por parte del equipo técnico para definir y ensayar el abordaje necesario para establecer la Red de Jóvenes y la consolidación de los PJ.

27. Hay un **desequilibrio entre la importancia del enfoque del género del proyecto y las medidas establecidas por la gestión del proyecto para su implementación.** Aunque se han ejecutado acciones concretas muy centradas en la capacitación se adolece de un plan integral para su implementación en todos los ámbitos de los procesos del proyecto.

Sobre Calidad de la Participación

28. El proyecto ha establecido mecanismos de participación en sus diferentes fases que han contribuido **al empoderamiento de la población Titula de Derechos**, como han sido los diagnósticos iniciales, el papel que están cumpliendo el Equipo de Gestión del CRE y la Mesa Interinstitucional.
29. La participación de las personas Titulares de Derecho presenta diferencias dependiendo de las zonas o barrios que se trate, **existiendo factores en el escenario de intervención no identificados claramente que están afectando a la marcha en determinadas comunidades escolares o PJ del proyecto.** En este sentido podemos destacar la baja participación de los padres /madres y especialmente de los padres. Se hace necesario reorientar o priorizar la intervención en aquellas zonas del que están más retrasadas.
30. La **baja participación de jóvenes, padres y madres, en los PJ de Santo Domingo** así como el bajo empoderamiento de la Juntas de Centro no contemplada en el plan de trabajo, así como la dilación en la aplicación de medidas correctivas están condicionando la eficiencia de la intervención.

Recomendaciones.

A continuación se **presentan las recomendaciones más estratégicas**, y que el equipo consultor considera claves para una mejora en la ejecución e impacto del Convenio ejecutado.

Éstas se han distribuido en:

- Generales: serían comunes para los tres países y de incorporación por cada entidad social participante.
- Por país: serían las específicas en cada país en concreto.

También el equipo consultor ha desarrollado otras **Recomendaciones de menor calado** que considera importante tener en cuenta, y que **se desarrollan en el Anexo IX**, junto a las conclusiones y lecciones aprendidas

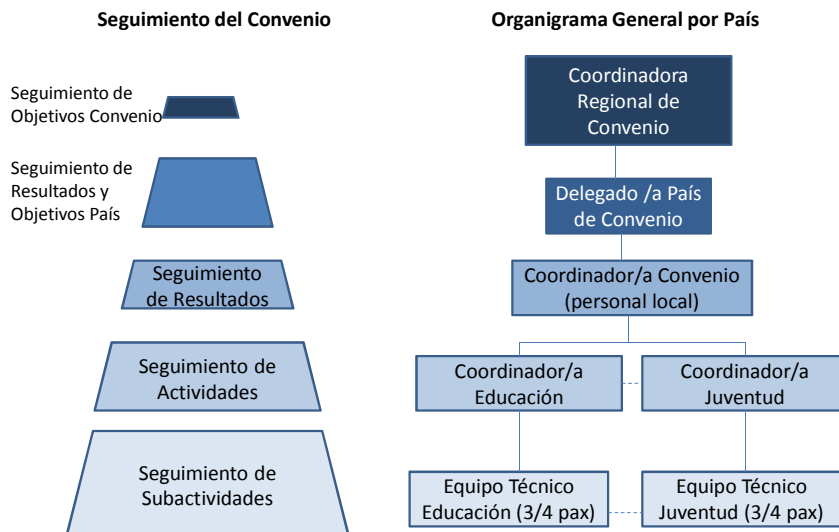
GENERALES

1. Se hace necesario **mejorar el proceso de seguimiento del Convenio**. Existe una información muy interesante, y es necesario mejorar la toma de decisiones a partir de dicha información, que no está aprovechada en su totalidad. Aspectos relacionados con las habilidades desarrolladas en la juventud respecto a ámbitos de la diversidad y la convivencia en algunas comunidades/barrios no están recogidos en los informes de seguimiento, muy centrados en los propios procesos de ejecución de subactividades.

Se recomienda utilizar un proceso de seguimiento que relacione la elaboración de los informes con las funciones de los diferentes miembros del equipo ejecutor, según el desarrollo del propio organigrama del Convenio.

En relación a la realización de informes, éstos deberían formalizarse y homogeneizarse para todo el Convenio en relación a si se trata de Sub-actividades, Actividades, Informes de Seguimiento de Resultados o Informes de Seguimiento de Convenio; los primeros deberían ser más descriptivos y sujetos a la propia ejecución, mientras que los de Convenio y Resultados deberían enfocarse hacia la toma de decisiones en relación al seguimiento del mismo respecto a los indicadores de resultados y objetivos. Es clave definir de forma clara y concreta las fechas de entrega de los diferentes informes, así como la persona responsable de su realización y a quién se le debe entregar dicho informe.

En relación a las responsabilidades de la realización de informes, la recomendación sería:



2. Se recomienda **definir de forma más concreta las funciones de los equipos que participan en la ejecución y seguimiento**. Definir de forma adecuada:
 - a. Funciones de cada miembro del equipo.
 - b. Las tareas relacionadas con las funciones.
 - c. Las responsabilidades en cuanto a la elaboración de informes.
 - d. A quién deben remitirse dichos informes.
 - e. Responsabilidades de representación interna y externa en cada momento.
 - f. Ámbito de representación y/o relación ante la Dirección de las Entidades Sociales Locales (este punto referente al personal FAD).

Para favorecer la **estabilidad de los equipos de trabajo**, se deben potenciar **estrategias de cuidado y motivación** del personal que permitan compartir inquietudes y establecer estrategias conjuntas para su afrontamiento y solución

3. Se recomienda **realizar fichas de indicadores por cada Resultado y Objetivo específico**, que permitan concretar los mismos en relación a las variables y las fuentes de verificación que se obtienen de la ejecución de las acciones. Un ejemplo de ficha de indicador podría ser la presentada en el anexo VII. Dichas fichas deberían incorporar las diferencias de contexto de cada país.
4. Sería muy interesante **realizar reuniones de seguimiento conjuntas entre los equipos** por país, así como ver la posibilidad de realizar actividades conjuntas entre las diferentes acciones de cara a la búsqueda de sinergias y la mejor identificación de los liderazgos, tanto en el ámbito escolar como juvenil, siendo ambos ámbitos complementarios.

5. De cara a **una mejor gestión del conocimiento, a un incremento del valor añadido de las actuaciones y al desarrollo de estrategias conjuntas en contextos tan diferentes como los de los países en los que se está actuando.**

Se recomienda realizar reuniones mensuales vía Skype u otro medio similar (con al menos una reunión semestral presencial) para favorecer el intercambio de experiencias y conocimientos entre los diferentes países. Se han podido identificar tres ámbitos mínimos: juventud, educación e incidencia. Dichas reuniones, en las que deberían participar, al menos, la Coordinación de cada ámbito y la del Convenio, deberían ser facilitadas y dinamizadas por un Delegado/a País FAD que sería el punto focal respecto a dicho ámbito. Las reuniones deberían tener una duración determinada (2 / 3 horas), realizarse bajo agenda, y focalizarse en un punto concreto de mejora o intercambio de experiencia y conocimiento, con el objetivo de obtener información sobre aspectos troncales de cada país sobre dicho punto, así como de las peculiaridades por país. De cada reunión se obtendría una memoria que permitiría *sistematizar* aspectos comunes de la intervención, independiente del contexto por país, así como las peculiaridades según el contexto. De esta forma se podría obtener un producto regional muy interesante de cara a futuras intervenciones en contextos similares.

6. Se recomienda **que el trabajo de incidencia en cada país se centre en el ámbito municipal**, en relación a las necesidades y objetivos identificados en cada país junto a las entidades socias locales. **Para el trabajo de incidencia a nivel regional se considera que los procesos aún están poco maduros y tenues, por lo que sería interesante reforzar los procesos de información y comunicación del Convenio (FAD y entidades socias locales) para potenciar la difusión del mismo y posicionar los productos y efectos del Convenio en toda la región**, no sólo en los países en los que se interviene, pudiendo participar en foros o agendas relacionados con la Cultura de la Paz y la juventud.
7. Dada la importancia que tiene en los Convenios la selección de las entidades socias locales de cara al éxito de las intervenciones, las relaciones a largo plazo y el EBDH, se hace necesario **fijar criterios de selección objetivos para la configuración de las entidades con las que se va a trabajar**. Dentro del anexo VIII se realiza una posible organización de criterios y subcriterios.
8. De cara a la segunda parte del Convenio **se recomienda seguir un proceso de intervención en Centros Escolares y Comunidades de mínimos**, es decir, definir cuál es el alcance mínimo de intervención que se considera que hay que alcanzar en cada CE y comunidad, de manera que la intervención sea sostenible y la presencia de las entidades tenga impacto en la población Titular de Derechos. Dicho alcance debería venir dado por diferentes criterios, como número de comités creados, número de Titulares de Derechos comprometidos en alguna acción del Convenio, número mínimo de personas formadas,... En relación a dichos criterios se podrán fijar CE/Comunidades:

- VERDES: ámbitos en las que se han superado todos los criterios mínimos y la presencia del Convenio está asentada.
- AMARILLAS: ámbitos en los que se ha alcanzado los criterios mínimos pero necesitan un acompañamiento continuo para afianzarlos.
- ROJAS: ámbitos en los que los criterios mínimos aún no se han alcanzado.

9. Dentro del proceso de planificación del **PAC 5 sería importante desarrollar una estrategia de salida.**

A nivel general de Convenio, se recomienda que en lo referente al trabajo Centros Escolares o Comunidades en los que la presencia de entidades está asentada se trabaje hacia un Enfoque de Reducción o *phasing down* de manera que se permita mantener los procesos iniciados reduciendo la intensidad de dedicación y trabajo, y aumentando la delegación de tareas y responsabilidades.

Respecto al abordaje con centros Escolares o comunidades en los que se han alcanzado criterios mínimos se debería trabajar hacia el Enfoque de Transición / Transferencia (*phasing over*) que permita asentar dichos procesos, reforzando los puntos débiles y acompañando acciones claves que permitan madurar los espacios ya creados o reforzados, principalmente pensando en un fortalecimiento de estructuras.

En el caso de centros escolares o comunidades en los que los criterios mínimos aún no han sido alcanzados se recomienda un Enfoque de Salida (*phasing out*), principalmente porque no se habría conseguido un nivel de madurez adecuado de los beneficios producidos por el proyecto.

10. Sería **necesario reforzar el enfoque de género del Convenio**. Diseñar una estrategia común de trabajo en género, introducir medidas activas y de discriminación positiva para mejorar la participación de las mujeres en los procesos de liderazgo juvenil, promover la participación y/o colaboración de organizaciones locales específicas de mujeres creando espacios que permitan reducir la oposición de su familia y facilitando horarios en relación a las cargas a las que se enfrentan las propias chicas. En el caso del ámbito escolar, habría que potenciar la participación de los padres en los procesos formativos y de sensibilización.
11. Dentro del Resultado 6, y sujeto a la disponibilidad presupuestaria, se considera importante reforzar el papel de Comunicación interna y externa del Convenio. Interna en el sentido del propio intercambio de experiencias y conocimiento entre las diferentes entidades socias, y externa de cara a la población y otros actores locales e internacionales. Algunas de las actividades a realizar se podría considerar serían:
- a. Dotar al Convenio de imagen corporativa y alias (nombre corto) que permita identificar el Convenio y a sus socios de forma sencilla y rápida.
 - b. Crear una *microweb* o *facebook* (con el nombre el Convenio y los logos de todas las entidades socias) con enlace a las web de todas las entidades so-

- cias en la que se comentaran las diferentes acciones y objetivos del Convenio.
- c. Elaborar boletines o newsletter periódicos (mensuales) que incluyan acciones claves dirigidas.
 - d. Realizar un encuentro/jornada técnica del Convenio en cada país antes de finalizar el año 2013 para presentar logros y debatir sobre algunos asuntos específicos de la Cultura de Paz.
 - e. Realizar una Jornada Final de Cierre de Convenio Regional.
 - f. Participar como Convenio, independientemente de la posible participación de las diferentes entidades socias, en mesas o grupos nacionales y regionales relacionados con la Cultura de Paz.

EL SALVADOR

1. Para evitar diferencias y desequilibrios en la formación recibida por los/as Titulares de Derechos, se considera conveniente **establecer y/o mantener un “paquete formativo”** de mínimos común a todos los CE y Comunidades de vida, que confiera una **base homogénea para el PCP** al cual se puedan añadir acciones formativas a demanda de cada centro escolar/ Comunidad y de esta manera complementar la capacitación en base a necesidades e intereses.
2. Con el objeto de **fomentar una mayor participación de los referentes familiares**, tanto en la organización escolar, así como en la dinamización juvenil, se recomienda:
 - Aprovechas las agendas/convocatorias existentes en los centros escolares para padres y madres (entrega de uniformes, escuelas de padres y madres, etc.) para **promover una mayor difusión** de las actividades del Convenio.
 - **fortalecer los procesos de comunicación con la Comunidad**, a través de la Junta Directiva (Asambleas, etc.) así como aprovechar otros foros (Actividades generales a nivel Comunidad, Eventos promovidos por otras instituciones, actos en CE, medios de comunicación,...) **para poder dar a conocer los avances y visión de trabajo integral del Convenio en la Comunidad.**
 - **Mejorar las sinergias e intercambios** de la Acción Educativa con la Acción Comunitaria de manera que los esfuerzos entre ambas converjan y se conozca en ambos niveles el trabajo integral que se realiza.
3. Con el objeto de aprovechar el potencial del Diplomado y Escuela de Formación, se hace necesario que de los/as responsables de dar seguimiento a estos programas, realicen un **monitoreo más profundo sobre el nivel de implementación de las acciones diseñadas**, y en caso necesario se apoyase de forma más directa (incluso con el apoyo del docente que tutorizó la idea) a aquellas iniciativas que por su naturaleza, factibilidad y grado de innovación se consideren prioritarias. **El objeto es poder contar con un “referente” que ofrezca orientaciones y/o establezca pautas que den continuidad a su iniciativa.**

4. Se considera necesario que el **MINED incida en la MCP y/o otros foros de encuentro con las direcciones de los CE** en matizar la prioridad y complementariedad del PCP con la currícula escolar. Paralelamente sería apropiado **promover la participación de Direcciones y Asesorías pedagógicas de los CE** en el Diplomado con el objeto de fomentar la **apropiación de las nuevas herramientas pedagógicas** (trabajadas en el Diplomado) por estos cargos escolares, así como a motivar su implementación. Se recomienda **el evaluar** con los Docentes de Diplomados y Escuela de Formación, participantes y Direcciones de CE, **alternativas de carga horaria y fechas para mejorar la participación del personal docente y Direcciones.**
5. **Incidir en el fortalecimiento de la Mesa** de CPC y RECP, su rol y grado de apropiación, sobre todo en el caso de la RECP, confieren a estas estructuras un **papel importante de incidencia** sobre el MINED y Direcciones de CE en lo referente a:
 - Integrar el PCP dentro de las Planificaciones Educativas Anuales (PEA).
 - Promover una mayor apertura de las Direcciones de los CE para facilitar el desarrollo de las actividades del programa.
 - Difundir los logros y avances de la intervención entre los referentes familiares, con el objeto de originar un mayor interés hacia el mismo.
6. El fortalecimiento de los CJC como agentes de desarrollo en sus comunidades, necesita de un trabajo más directo **con jóvenes de mayor edad**, con perfil de liderazgo, los cuales pueden ser identificados a través de la Escuela de Formación y/o a través de los centros educativos que trabaja la Acción 1, en este sentido dentro del trabajo **en los CE** se han identificado y fortalecido a chicos y chicas de 9º grado que han dejado el CE y que podrían ser **referentes comunitarios** para un trabajo de desarrollo en sus comunidades. **Es necesario fortalecer las sinergias entre ambas Acciones para aprovechar el capital humano existente en las mismas.**
7. Para afianzar el trabajo realizado con los PJ sería necesario:
 - El **promover mecanismos de coordinación y colaboración** de los PJ con las estructuras organizativas comunitarias que permitan afianzar la participación conjunta con estas entidades para ir más allá de colaboraciones puntuales.
 - Contemplar en **trabajo conjunto con las MMJ** de los municipios donde se encuentra ubicadas la promoción de acciones de incidencia dentro de la labor de las PJ.
8. Apoyarse en la **MMJ de Ayutuxtepeque** como ejemplo y **referente para dirigir la actividad de las MMJ hacia un rol más de incidencia.** El fortalecimiento de esta mesa, su independencia de la Alcaldía y experiencia de trabajo puede ser un “foco” de experiencias de intercambio a utilizar entre personas integrantes de las demás mesas.
9. **Los intercambios de experiencias promovidos por las MCP y RCEP** pueden ser materializados a través de los proyectos generados en el Diplomado y Escuela de Formación, estableciéndolos como **“banco de ideas”** a tener en cuenta dentro de estos programas formativos. Este proceso debe ir acompañado por una tutorización y acompa-

ñamiento de los responsables de la coordinación de Diplomado y Escuela así como el apoyo de docentes de ambos programas.

10. **Con el objeto de que las modificaciones planteadas para el Resultado 4** sean efectivas, se hace necesario asegurar que la **incorporación de la red GRITOS** contribuya a “sumar esfuerzos” y no “substituir” a CIPJES como entidad socia. **Es conveniente aprovechar el fortalecimiento impulsado a CIPJES en lo que queda de Convenio. Promover una mayor sinergia de trabajo entre la red CIPJES-GRITOS con los CJ y Mesas de juventud,** hasta la fecha se ha realizado una **feria de organizaciones** donde se estableció un primer contacto entre estos actores. Esta acción se considera pertinente pero por si sola **insuficiente como para generar un trabajo en conjunto**, se hace necesario involucrar más a la red en el trabajo sobre todo de los CJ, con el objeto de promover su fortalecimiento a través de las acciones que desarrolla, y en caso de valorar su factibilidad, integrar a los CJ en la red con la idea de fortalecer el papel de los CJ en incidencia.

NICARAGUA

1. **Se debe fijar el desarrollo de acciones comunes** que impliquen intercambio de conocimiento y analizar la posible incorporación de Titulares de Derechos de una Acción a otra para contar sus experiencias,... Este trabajo también debería concentrarse para alcanzar la conformación del CMAJ, ámbito que beneficiaría a toda la adolescencia y juventud de Managua. **Se debe definir de cara al PAC5 el papel de HZG** en el seguimiento de las escuelas y en el propio liderazgo de la incorporación de la estrategia PI-DE dentro del sector de la educación en Nicaragua y del propio MINED.
2. De cara a afrontar las dificultades existentes entre MINED Central y MINED Departamental, **se debería valorar la posibilidad de incorporar Memorandos de Entendimiento para acciones concretas, como la Red de Centros, con el MINED Departamental** para darle un mayor peso en la Acción 1.
3. Una vez que se ha tomado la construcción del CRE se hace necesario **articular las herramientas para que su uso sea el fijado en el Convenio. Para ello se recomienda dar cabida en la gestión del CRE al mayor número de actores posibles** relacionados con la Cultura de la Paz, crear un espacio de referencia en la capacitación, análisis y estudio.
4. Se debería **analizar el funcionamiento de la Escuela de Liderazgo**, de manera que éste se pueda realizar a través de los propios recursos humanos de CJN o de las Redes, y sólo en ámbitos no cubiertos o que representen valores añadidos en cuanto a experiencias, conocimientos,... Se tendrá que mejorar el abordaje metodológico de la Escuela de Liderazgo, y fundamental será el proceso de selección de las personas participantes.

142

5. **Se debería trabajar en un Plan de Acción, dentro del marco del Convenio y en relación al periodo pendiente de ejecución, para la conformación del CMAJ.** En dicho Plan de Acción se debería considerar el trabajo de las Redes Distritales y el propio CMAJ, analizando en primer lugar posibles resistencias para su aprobación, el trabajo de cabildeo que realice cada actor desde su ámbito con cada uno de los 80 concejales del Municipio de Managua.
6. **Se debería mejorar la capacitación de los Líderes Juveniles de cara al cabildeo con Titulares de Obligaciones,** facilitándoles herramientas y competencias técnicas y sociales para el abordaje a dichos actores.
7. **Se deberían definir de forma más clara las funciones de la Delegada FAD y del Coordinador Local,** así como la dependencia funcional de éste último. Se recomienda que dependa directamente de la Delegación FAD Nicaragua y no de HZG, ya que con el sistema actual esa relación implica una dependencia de la Dirección de HZG (que no es real porque es Coordinador de todo el Convenio, no sólo de la Acción 1) y su papel pierde consistencia frente a CJN.
8. **CJN debería trabajar de forma adecuada los procesos de justificación de gastos,** tanto en la forma como en las fechas de entrega, de manera que se eviten retrasos en el desembolso de los fondos y en la ejecución de actividades. A esto, ayudaría contar con un **Manual de Procedimientos Técnicos y Administrativos de Convenio** adaptado al ámbito de toma de decisiones de las entidades socias locales.

1. **Reforzar el seguimiento y apoyo técnico en aquellos PJs más débiles hasta consolidar un grado de avance de mínimos, así como potenciar la participación de las personas jóvenes de estos barrios en la Escuela de Liderazgo.** El equipo técnico y los planes de trabajo deberán reorientar sus estrategias para priorizar los tiempos y recursos dedicados a los PJ menos consolidados.
2. Con el fin de abrir la experiencia y el conocimiento de la Red se recomienda **incluir en el abordaje de intervención, posibles acciones de promoción de la Red a otras organizaciones juveniles.** El programa de reforzamiento podría incluir acciones específicas para favorecer la difusión y comunicación de la Red, así como potenciar el intercambio de experiencia con otras plataformas u organizaciones juveniles del país.
3. Para favorecer una **estrategia a nivel nacional se recomienda establecer acciones concretas para dinamizar agendas de trabajo de la Red** establecer contactos con plataformas juveniles del país y así establecer y consolidar alianzas que puedan favorecer el desarrollo de la propia estrategia de incidencia a nivel nacional.
4. Se recomienda establecer un **diagnóstico rápido participativo para aquellos procesos con una baja participación o con una debilidad organizativa.** El fin de estos DRP será

- aflorar factores determinantes que han estado ocultos en los diagnósticos iniciales o de la gestión del proyecto. Una vez identificado estos factores se podrá establecer una reorientación de la estrategia de abordaje. Para garantizar la operatividad de este proceso se recomienda no comprometer muchos recursos materiales, ni invertir demasiado tiempo para lograr los resultados esperados (no más de una semana).
5. Se recomienda establecer **un plan de mejoras para reforzar los mecanismos de control presupuestario**. En el momento de la investigación de campo, el equipo de gestión de Casa Abierta y la FAD ya han establecido un plan de mejoras para fortalecer el mecanismo institucional de control presupuestario. Entre estas medidas se ha establecido las siguientes acciones; consolidación del informe financiero mensualmente (archivo de facturas, conciliación bancaria, libro de cheque y control presupuestario); aprobación de los gastos condicionado a la liquidez de la línea presupuestaria; refuerzo del control por parte de la de la Dirección Técnica de CA y la Delegada FAD. A este plan de mejoras implementado para PAC 4, se recomienda adicionalmente incluir mecanismos de control presupuestario en cada equipo técnico del proyecto liderado por cada coordinador/a de equipo.
 6. Casa Abierta deberá **reforzar su estrategia de información, comunicación, cabildeo e incidencia a los colectivos responsables de obligaciones** para potenciar su involucramiento en los espacios de participación del proyecto.

6. LECCIONES APRENDIDAS

145

EL SALVADOR

1. El cambio de estrategia planteada durante la ejecución, **pasando de una metodología inicial dirigida a una más participativa**, contribuyó, a posteriori, a adaptar la intervención a las necesidades de Titulares de Derechos.
2. En la estrategia de implementación han **prevalecido los intereses y necesidades de las Comunidad**, así como que el enfoque desarrollado se ha orientado hacia una **visión de facilitación**, evitando generar posibles dependencias de la Comunidad con los equipos de trabajo.
3. **El ajuste, a la hora de la formulación del Convenio, de las acciones a los planes y metas de las entidades socias locales**, adecuando las demandas y necesidades de las comunidades y CE con las de los Titulares de Obligaciones.
4. La inclusión en el Convenio de diferentes procesos de **evaluación interna y foros regionales para** el intercambio de experiencias y productos, ha permitido una socialización de resultados, visibilización de alcances y establecimiento de acciones correctoras.
5. Necesidad de promover una **planificación más participativa** en la elaboración de los PACs donde se tenga en cuenta a los equipos técnicos y Titulares de Derechos, de esta manera se ajustarán las planificaciones a las necesidades sentidas.
6. La realización de un **proceso de identificación parcialmente participativo** en el que se ha trabajado con las entidades socias, contraparte y Alcaldías, **no siendo tan participativo** el papel de las personas **Titulares de Derechos**, supuso, en cierta medida, **no dimensionar de forma adecuada las soluciones planteadas y el Plan de Acción**.

146

NICARAGUA

1. Se ha **realizado un importante esfuerzo para incorporar sinergias al proyecto, tanto de entidades públicas como privadas, del ámbito de la educación y de la juventud**, de manera que se pudieran intercambiar experiencias o crear complementos a las actuaciones. En este punto, el papel de HZG y CJN ha sido relevante, sustentado en el propio dinamismo social y participativo de Nicaragua.
2. El **trabajo de acercamiento e introducción al Convenio y a PIDE realizado por HZG** mediante jornadas de presentación y socialización ha tenido muy buena acogida en los centros y en la Comunidad Educativa, lo que ha favorecido la propia intervención.
3. Los **encuentros vivenciales entre Direcciones, Docentes o Referentes Familiares** de los diferentes CE ha permitido el fomento del trabajo en red, el intercambio de experiencia, el análisis y detección de necesidades, así como el desarrollo de procesos formativos, lo que ha propiciado una mayor apropiación de la Acción 1.
4. El **proceso de planificación participativa llevado a cabo en las Redes Distritales de Juventud** con las entidades, expresiones y movimientos juveniles han permitido traba-

jar un Plan Estratégico y unos POA sujetos a las necesidades reales y a la vez la realización de actividades reclamadas por los y las propias jóvenes lo que ha facilitado la participación en las mismas.

5. La **metodología de trabajo con líderes y lideresas jóvenes de cara al trabajo con otras personas jóvenes Titulares de Derechos en procesos de capacitación, comunicación e información** ha tenido un efecto muy positivo en la capacidad de movilización, así como en la difusión de derechos de la juventud y lucha frente a la violencia contra la mujer o la diversidad sexual.

REPÚBLICA DOMINICANA

1. Los **procesos seguidos para el diseño y la conformación de la currícula del Diplomado de Cultura de Paz, Mediación de Conflicto y Escuela de Liderazgo** mediante la contratación de expertos ha dado como resultado unos productos formativos de muy alta calidad. La utilización de expertos para la impartición de los módulos de cada proceso formativo ha sido otro gran factor de éxito en la calidad lograda.
2. Casa Abierta ha sido participe de un **proceso de crecimiento y transformación logrando un Plan Estratégico con unos estándares de gestión óptimos**. Esto le ha permitido una capacidad institucional para enfrentarse con un alto grado de autonomía en la gestión de proyectos. En este sentido la cooperación entre Casa Abierta y la FAD ha sido un proceso ejemplar de reforzamiento institucional.
3. La **participación activa de Casa Abierta en todas las etapas del ciclo del proyecto del Convenio Regional** le ha permitido adquirir unos conocimientos, prácticas y aprendizajes que han favorecido un reforzamiento institucional para enfrentar la gestión futura de proyectos complejos con coordinación regional.
4. Casa Abierta está implementando un **organigrama institucional innovador acorde a la gestión por proyectos**. Dentro de este organigrama cuenta con un Departamento de Talento Humano y Departamento de Sostenibilidad favorable para implementar un cambio de cultura organizativa muy adecuada para la gestión de proyectos complejos.
5. La **instauración de un sistema de horarios flexible** para mejorar la adaptabilidad del tiempo del personal técnico en el abordaje comunitario es una innovación organizacional que favorece la implementación de metodologías participativas.
6. La **capitalización por parte de Casa Abierta de PIDE** es un ejemplo de desarrollo y adaptación metodológica para adecuar e implementar el Programa de Cultura de Paz en República Dominicana. Este conocimiento es una experiencia que puede ser compartida en espacios de colaboración con otras instituciones en el país.
7. La **experiencia de Casa Abierta en la intervención con jóvenes y la estrategia de abordaje de los Puntos Jóvenes** ha servido para enriquecer la visión metodológica de la acción de juventud del Convenio regional.

7. ANEXOS

- I. Términos de Referencia
- II. Propuesta AIDNICA
- III. Plan de Trabajo
- IV. Listado de entrevistas
- V. Listado de talleres
- VI. Guiones de entrevistas
- VII. Modelo elaboración Ficha de Indicadores
- VIII. Modelo ficha para Selección de Entidades Sociales Locales
- IX. Ficha CAD ADAPTADA
- X. Fotografías

ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL CONSULTORES

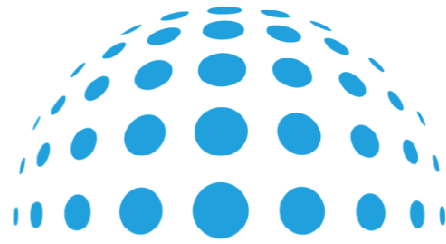
NICARAGUA

Evaluación Intermedia Convenio FAD10- CO1- O83

“Desarrollo de una Cultura de Paz, inclusiva e igualitaria, a través de la educación, la vertebración social y la participación ciudadana de los niños, niñas y adolescentes en sus comunidades, fomentando factores de protección frente a la violencia”.

El Salvador, Nicaragua, Rep. Dominicana. Cuatro años





análisis y desarrollo social consultores

En Asturias:

c/ Álvaro de Albornoz, 1 – 4º D

33207 Gijón – Asturias

TEL. +34.984. 39.23.57

Fax. +34.984. 39. 25.37

Carlos Lobo. clobo@aidsocial.com

TEL. +34.619.026.091

En Galicia:

Luis Pemán. lpeman@aidsocial.com

TEL+34.646.129.514

En Madrid:

HUB Madrid - C/ Gobernador 26

28014 Madrid

Javier Fernández. contacto.madrid@aidsocial.com

TEL. +34. 647.461.097

En Honduras:

Carlos Santos. aydescoh@aidsocial.com

Móvil (+504) 9559-0372

Oficina (+504) 2225-5492

Fax (+504) 2225-4011

En Ecuador:

Santiago Donday. sdonday@aidsocial.com

CEL. +593.97.53.91.19

En Nicaragua:

Guillermo Cárdenas. aidnica@aidsocial.com

Móvil (+505) 8837-1110