

**INFORME SOBRE EVALUACION INTERMEDIA
PROGRAMA DE DONACIONES A LA SOCIEDAD CIVIL**

CONSULTOR : Heriberto Herrera

FECHA DE LA EVALUACION : Abril 2015

I.	RESUMEN EJECUTIVO	Pag 3.
II.	INTRODUCCION	Pag.8
III.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PREGUNTAS PRINCIPALES	Pag. 13
IV.	ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	Pag. 19
V.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y EVIDENCIAS SOBRE LOS CRIETRIOS DE EVALUACION ESTABLECIDOS PREVIAMENTE. INTERPRETACIÓN DE LAS EVIDENCIAS EN RELACIÓN CON LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN FORMULADAS	Pag. 20
VI.	CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN EN RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN ESTABLECIDOS.	Pag. 50
VII.	LECCIONES APRENDIDAS	Pag. 53
VIII.	LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN CLASIFICADAS SEGÚN EL CRITERIO ELEGIDO POR EL EVALUADOR	Pag. 54
IX.	LINEA DE BASE	Pag. 55
X.	ANEXOS	Pag. 58

I. RESUMEN EJECUTIVO

PAÍS BENEFICIARIO: Nicaragua

ADMINISTRADOR - EJECUTOR: Fundación Grupo Cívico Ética y Transparencia (EyT)

BENEFICIARIOS: 15 Organizaciones de Sociedad Civil y 8 mil ciudadanos del país

AGENCIA DONANTE: USAID

Contribución de USAID:	\$ 1,980,000
Contrapartida EyT	\$ 229,913
TOTAL	\$ 2,209,913

Objetivo General (OG): Contribuir al mejoramiento de la democracia y la gobernabilidad en Nicaragua mediante el fortalecimiento de capacidades técnicas y financieras a Organizaciones de la Sociedad Civil claves e independientes, que les permita la generación de espacios eficaces de defensa, unidad y coordinación, diálogo e incidencia política, acceso a la información pública, rendición de cuentas, participación ciudadana y control social sobre el cumplimiento de las leyes y la gestión pública.

ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA: El Programa consta de 4 componentes: 1) Aumentada la participación y control social de las OSC y los ciudadanos 2) Mejorada la calidad de los proyectos de las OSC en su formulación y su ejecución; 3) Fortalecidas las capacidades técnicas de EyT, Redes y OSC; 4) Promovida la unidad y coordinación de las acciones de las OSC que luchan por la democracia y gobernabilidad

PLAZOS: Período de ejecución 4 Años

PLAZO EN QUE SE REALIZA LA EVALUACIÓN: los 23 meses de ejecución

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA EVALUACIÓN: Entrevistas, espacios de intercambio (1 Grupo Focal con Directores de OSCs y 1 taller con ciudadanos beneficiarios) revisión de documentación disponible relativa al Programa.

PERTINENCIA DEL PROGRAMA: La relevancia del Programa y los supuestos sobre los cuales se diseñó es incuestionable y se mantienen válidos al nivel de ejecución que este tiene a la fecha. Las razones que lo justificaron permanecen vigentes.

A pesar de las complicaciones reportadas tales como la elaboración, revisión y finalización del manual de donaciones, la aprobación de propuestas completas por negociaciones de carácter presupuestarias con las OSCs proponentes, la apertura de cuentas bancarias una vez firmados los convenios y la lenta adaptación de las OSCs a las modalidades de rendición de cuentas mensuales; la ejecución de las actividades y su continuación permitirá el cumplimiento del propósito del Programa.

De los insumos obtenidos de la revisión documental de los planes, informes programáticos trimestrales, información financiera de gastos, así como las evidencias producto de los espacios de intercambio con beneficiarios del programa se puede concluir que el Programa no requiere reformulación en cuanto a sus componentes principales.

EFICIENCIA DEL PROGRAMA:

EyT reporta el cumplimiento con el aporte de contrapartida hasta la fecha de esta evaluación y con el control de los gastos reportados de manera trimestral.

Como se mencionó en el acápite anterior el equipo coordinador del Programa ha tenido la capacidad para identificar los problemas sobre todo en los procesos de rendición de cuentas de las OSCs beneficiarias y tomar las medidas necesarias para la solución de los mismos.

EFICACIA DEL PROGRAMA: Nivel de cumplimiento satisfactorio de los resultados e indicadores respectivos en relación con la planificación y la probabilidad de lograr los objetivos específicos del Programa así como posible efectos negativos e imprevistos.

CONCLUSIONES:

Relevancia

- ❖ La relevancia del Programa se mantiene y se prevé que se mantenga hasta su finalización dado que las condiciones y problemas a resolver que motivaron su diseño continúan vigentes y apuntan incluso a acrecentarse en la medida que no se generen contrapesos a la gestión gubernamental y las acciones para contrarrestar las debilidades internas de las OSC, en forma de intervenciones como el programa actual.
- ❖ Es patente e incuestionable el compromiso de los beneficiarios y demás actores involucrados con el tema y la continuidad del Programa lo que se expresa en los niveles de satisfacción de las mismas OSC y los ciudadanos beneficiarios de los proyectos ejecutados y las evidencias de que este se encuentra posicionado entre sus prioridades.
- ❖ En general las actividades se han desarrollado de acuerdo a lo establecido en los Planes Operativos sobre todo en cuanto a la conformación del equipo coordinador, preparación de planes (POAs, Plan de monitoreo, Plan de fortaleciendo, etc.) proceso de selección de beneficiarios mediante concurso y de manera complementaria el otorgamiento de 4 sub-donaciones directas que permitió completar el mapa de organizaciones beneficiarias de cara a dar cumplimiento a los objetivos de EyT y USAID, seguimiento a los proyectos y fortalecimiento a las OSC

socias/beneficiarias y generación de una propuesta de visión conjunta de las organizaciones.

Eficacia

- ❖ A pesar de los retrasos en el cumplimiento de algunas actividades y entrega de productos respecto a lo planeado, la mayor parte de ellas se han realizado, hasta la fecha, de manera satisfactoria tanto para EyT, los beneficiarios y USAID y en línea con la planificación global del programa, por lo que la valoración de costo efectividad es positiva.
- ❖ Las evidencias encontradas por el evaluador indican que los procesos desarrollados hasta la fecha han permitido el logro de los resultados 1 y 2 del objetivo 1 y del resultado 1 del objetivo 2. De manera satisfactoria. En el caso del resultado 2 del objetivo 2 se están desarrollando acciones encaminadas a su cumplimiento, sin embargo existe el riesgo de que su cumplimiento sea solo parcial porque no se ha conformado una red propia del programa y no todas las OSC beneficiarias de esta primera etapa están apoyando la propuesta de visión común.
- ❖ En indicadores como el número de OSC beneficiarias y número de ciudadanos beneficiarios de los proyectos que han sido fortalecidos a través de las acciones realizadas se ha sobre cumplido la meta trazada total del programa que es en el primer caso 15 OSC y hasta la fecha son 9 las beneficiarias y en el segundo caso se previó un total de 4,000 ciudadanos fortalecidos en la primera fase del programa y ya han sido fortalecidos en esta primera etapa 6,786 ciudadanos y ciudadanas, por lo que habrá sobre cumplimiento de algunas metas trazadas.

Eficiencia

- ❖ En base a las evidencias recopiladas y revisadas se puede afirmar que la ejecución del programa se está realizando en línea con el presupuesto aprobado y que con los recursos financieros con que dispone en este momento es posible realizar con éxito todas actividades contenidas en los Planes Operativos sin mayores riesgos de déficit por falta de fondos.
- ❖ La estructura y organización del programa ha demostrado a la fecha de este informe ser la idónea para hacer posible la ejecución de todas las actividades planteadas y contribuir al cumplir los objetivos, lo que no sería posible sin la cooperación institucional (Apoyo de la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva de EyT), y los mecanismos de gestión que permiten la fluidez de información, seguimiento permanente e integral a distintos niveles que dan la capacidad de detectar obstáculos/problemas y tomar las acciones necesarias para mitigar sus consecuencias.
- ❖ La actividad relacionada a la **Contratación de Asesor para el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las OSC** se adecuó a la necesidad existente de cumplir plenamente con el objetivo 2 del programa y la solicitud de 4 OSC de amplia trayectoria por formar parte del programa. Esta variante respecto al diseño está cumpliendo con varios propósitos a la vez lo que también se traduce en

maximización de recursos del programa: 1) El fortalecimiento inmediato, la disponer de fondos, a las OSC a las que se les otorgó sub-donaciones; 2) La transferencia de capacidades a organizaciones homólogas en temas priorizados en los cuales estas 4 OSC tiene una amplia experiencia; 3) Generación de sinergias y procesos de intercambio donde se hace más fácil el proceso de facilitación y aprendizaje y finalmente el cumplimiento pleno del objetivo 2 del programa.

- ❖ La actividad **Diseño de Propuesta de Plan de las OSC** se adecuó por las razones en las que se basó el cambio de la contratación de un asesor, en este caso específico, lo referente al diseño de una propuesta desde organizaciones pertenecientes a la Alianza de ONG por Transparencia - AOT que al momento de iniciar actividades el programa no se encontraba en funcionamiento. La propuesta de FIBRAS/MpN fue muy oportuna en este momento ya que permite generar una propuesta inicial y consensuar su contenido y enriquecerla en el seno de una instancia que si estaba en funcionamiento como es el Grupo de Innovación por el Cambio – GIC. La adecuación de esta actividad también contribuye al cumplimiento los objetivos del programa.

Inclusión Social

- ❖ En base a las evidencias recopiladas el evaluador considera que el programa está aportando a la promoción de la equidad de género mediante el apoyo brindado principalmente a dos de las incitativas de las organizaciones beneficiarias CISAS/MAM y Voces Vitales con los cuales se abarcan necesidades prioritarias de sectores excluidos como las mujeres y grupos LGTBI, específicamente la violencia de género y el emprendedurismo.
- ❖ De igual manera hay evidencias que indican que el programa también contribuye al enfoque de desarrollo inclusivo mediante la generación de espacios de incidencia y participación efectiva de grupos tradicionalmente excluidos de los procesos de toma de decisiones y servicios del Estado, tales como las personas con discapacidad y grupos LGTBI que han logrado apropiarse de sus derechos al punto de brindar, los primeros, servicios de facilitación judicial efectiva a otros discapacitados. Lo que igualmente ocurre con los grupos e incidir, los segundos en demanda de mejoras en la implementación de la Ley 779 y su reglamento.

Sostenibilidad

- ❖ El momento actual es el más oportuno para que USAID continúe diseñando e implementando programas de fortalecimiento a la sociedad civil que en los últimos años ha visto debilitado su ámbito de incidencia por el cierre de espacios de para el control social, escasa cooperación y aumento de debilidades internas que dificultan su capacidad de gestión de fondos y esfuerzos más continuos por la búsqueda de la formas para la auto sostenibilidad.
- ❖ Aunque el programa ha contribuido a la ampliación del ámbito de acción de las OSC y generación de nuevas capacidades, un factor de preocupación para las organizaciones continua siendo el tiempo y los montos de las subdonaciones que muchas veces no permiten constatar la maduración de procesos iniciados con los

ciudadanos beneficiarios ni la resultante de las capacidades generadas a las OSC. Haciendo del esfuerzo un gasto innecesario.

- ❖ Lograr permear una gestión pública que se caracteriza por el secretismo y el rechazo a los contrapesos a través del control social es un proceso de mediano a largo plazo que requiere de una suma de esfuerzos y recursos como los aportados por USAID a través del programa por lo que también debe ser un elemento a considerar al final del este.
- ❖ Procesos como la transferencia de capacidades entre OSC que han propiciado una dinámica que facilita el intercambio y el aprendizaje por tratarse de pares con mucha experiencia que conocen las particularidades del trabajo como organización civil, es un aspecto innovador que debe potenciarse e incluso replicarse en las etapas sucesivas en las que las OSC que han adquirido nuevas capacidades sean multiplicadoras de conocimientos.

RECOMENDACIONES

- ❖ Mantener el ritmo de acompañamiento y retroalimentación de EyT a las organizaciones sobre todo en el tema de rendiciones de cuentas en el que ha habido algunas dificultades que en la medida que sean asimiladas completamente por las OSC les permitirá mayor autonomía en el mediano plazo.
- ❖ Poner mayor atención de los contenidos que se reportan en los informes programáticos enviados a USAID, sobre todo tomando en cuenta el nivel de importancia de las actividades de tal manera que pueda ser resaltadas ante el donante y hacer de los informes un producto más consumible y de promoción de los resultados.
- ❖ Hacer uso de la herramienta de evaluación (para evaluaciones intermedias de los proyectos) elaborada por el evaluador en conjunto con el equipo coordinador del programa. Sobre todo porque las organizaciones necesitan, aun después del programa, contar con elementos referenciales actuales y creíbles sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora técnica y programática.
- ❖ Procurar que las reuniones mensuales también se utilicen como espacios de intercambio de buenas prácticas, casos de éxito, uso de TICS, herramientas novedosas de incidencia y participación que puedan ser replicadas por las OSCs, entre otros temas que contribuyan a mantener niveles de participación altos.
- ❖ Mantener el modelo de transmisión de capacidades entre OSC pares dado que esto contribuye más efectivamente a fortalecer mediante sub-donaciones a las OSC contratadas para capacitar aumentando su ámbito de acción, y además permite que el proceso de facilitación y aprendizaje sea más efectivo porque se genera una relación de confianza entre pares con conocimiento de causa desde su propia experiencia de trabajo como OSC.
- ❖ Comunicar de manera oportuna los planes de actividades de capacitación, para evitar conflictos de agendas, cancelaciones de eventos y sus posibles costos asociados.

- ❖ Actualizar la redacción del resultado esperado 2 para que su cumplimiento sea alcanzado plenamente. Se propone redactarlo de la siguiente manera: *Promovida la unidad y coordinación de las acciones de las OSC que luchan por la democracia y gobernabilidad en Nicaragua, a partir de su apoyo a la generación de una primera propuesta común de trabajo que mejore la efectividad, transparencia, sostenibilidad y maximización de los recursos y resultados.*

II. INTRODUCCIÓN

A. Antecedentes y Objetivos de la evaluación

La presente consultoría pretende cumplir con el requerimiento de una evaluación intermedia y rendir el correspondiente informe del Programa de Donaciones a la Sociedad Civil cuyo propósito principal es aumentar el ámbito de acción de organizaciones de Sociedad Civil independientes en la promoción de la democracia y la gobernabilidad en Nicaragua a través del fortalecimiento financiero y organizacional de estas.

En línea con definido en los Términos de Referencia incluidos en el contrato firmado el día 23 de febrero 2015, el objetivo de la Consultoría es preparar el informe de evaluación intermedia del Programa y la reconstrucción de la línea de base sobre los indicadores de cumplimiento del Programa que permita establecer la situación inicial de los beneficiarios de cara a la medición de progresos o estancamiento en los mismos.

Los objetivos principales de la evaluación son:

- Conocer el funcionamiento del Programa de Donaciones y la eficiencia en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación de las distintas acciones, que permita identificar los factores de éxito como las limitaciones en la ejecución del Programa.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la propuesta del programa.
- Aprovechar las experiencias y lecciones aprendidas para orientar las acciones a emprender, de cara a enriquecer y fortalecer la estrategia de intervención del Programa.
- Mejorar la implementación de las acciones para lograr un mayor beneficio en los grupos meta del Programa.
- Identificar los efectos por las acciones realizadas, en las OSC beneficiarias y los ciudadanos a quienes dirigen sus acciones.
- Identificar el estado de situación inicial de los beneficiarios del programa (Línea de base) para fines comparativos con los resultados de la presente evaluación.

La evaluación se realiza a 23 meses de ejecución del programa y sus hallazgos abarcaran hasta lo ejecutado programática y financieramente hasta diciembre 2014.

En lo referente a los resultados y logros que el programa a significado para Ética y Transparencia en su calidad de administrador de fondos no serán abordados en la presente evaluación que está dirigida al programa exclusivamente.

El presente informe de evaluación intermedia tomará en consideración la pertinencia, niveles de eficiencia, la eficacia, los efectos, sostenibilidad y enfoque de género del Programa. Además proveerá recomendaciones, donde amerite, para mejorar su ejecución y consecuentemente el logro de los objetivos del Programa.

Este Programa sin embargo se caracteriza por ser el primero en el que EyT funge como administrador de los fondos por lo que ha sido un desafío para la institución que ha atravesado por un necesario proceso de auto-diagnostico previo para identificar fortalezas y debilidades, ultimas sobre las cuales se ha hecho un trabajo de fortalecimiento y actualización con énfasis en la parte administrativa-financiera que le permita a la organización lograr con éxito la ejecución, administración y rendición de cuenta transparente, eficaz y eficiente de los fondos. De igual manera el programa se caracteriza por aportar fondos de donación a un número importante de organizaciones de sociedad civil, así como un espacio de fortalecimiento institucional y organizacional que hacen del programa y sus objetivos un producto de beneficio inmediato para los grupos objetivo.

En ese sentido, el Programa es innovador al potenciar las fortalezas de sinergias entre las organizaciones beneficiarias aprovechando su amplia experiencia en temas de democracia y gobernabilidad y a la vez reconociendo la necesidad de trabajar las debilidades que las aquejan y las vulneran frente al poder de tal manera de hacer más efectivo, en el mediano y largo plazo, las acciones de incidencia y participación en la toma de decisiones de políticas públicas.

El enfoque integral propuesto, tiene la ventaja de propiciar sinergias en un espacio común entre organizaciones dotadas con una rica variedad de propuestas para un objetivo común de fortalecimiento mutuo y de incidencia pública, así como la posibilidad de cooperación entre estas a través del intercambio de mejores prácticas en la implementación de cada una de las iniciativas financiadas por el Programa. Igualmente, contribuye a la construcción de ciudadanía en sentido material y político.

B. Descripción del Programa

A partir de 2007 la Democracia y la Gobernabilidad en Nicaragua están bajo el mandato de Daniel Ortega quien desde entonces ha utilizado todos los medios y operadores a su alcance para centralizar el Poder y los recursos del país sin mayor fiscalización y control ciudadano a través de la manipulación de los mecanismo de participación ciudadana y la creación de estructuras alternas (CPC) que responden a intereses meramente partidarios, que son utilizados para propaganda política a favor del gobernante.

El modelo de gobierno que dirige ortega ha generado un absoluto secretismo de la información pública, dificultando más el control social por parte de ciudadanos organizados y no organizados.

Frente a este contexto es necesario que la Sociedad Civil y los ciudadanos en general tomen un roll más activo en el control e incidencia ciudadanos a través de los pocos espacios disponibles y el importante cúmulo de experiencia ganada a lo largo de años de

trayectoria en el promoción de la democracia y la gobernabilidad. Sin embargo, es necesario reconocer que las OSC también atraviesan una crisis resultante de diversos factores, tales como: 1) la centralización del poder, el cierre de espacios de participación plural y efectiva, y el secretismo con la información pública; 2) múltiples debilidades internas relacionadas a temas como liderazgo, legitimidad frente a sus miembros y ciudadanos beneficiarios, planificación estratégica, planes de sostenibilidad, eficacia (evaluación por resultados), controles internos (transparencia y rendición de cuentas); 3) la reducción drástica de la cooperación internacional en Nicaragua destinada a temas de fortalecimiento de la democracia y la gobernabilidad.

El programa tiene como fin principal contribuir al mejoramiento de la democracia y la gobernabilidad en Nicaragua mediante el fortalecimiento de capacidades técnicas y financieras a Organizaciones de la Sociedad Civil claves e independientes, que les permita la generación de espacios eficaces de defensa, unidad y coordinación, diálogo e incidencia política, acceso a la información pública, rendición de cuentas, participación ciudadana y control social sobre el cumplimiento de las leyes y la gestión pública.

Este cuenta consta de 4 componentes principales: 1) Aumentada la participación y control social de las OSC y los ciudadanos 2) Mejorada la calidad de los proyectos de las OSC en su formulación y su ejecución; 3) Fortalecidas las capacidades técnicas de EyT, Redes y OSC; 4) Promovida la unidad y coordinación de las acciones de las OSC que luchan por la democracia y gobernabilidad

El Programa establece indicadores de resultados, a ser cumplidos en distintos plazos de ejecución, para evaluar sus logros y los medios para su medición o verificación.

Finalmente, el Programa detalla una serie de supuestos sobre los cuales se determinaron su objetivo general, objetivos específicos y los respectivos resultados.

El Programa se encuentra en proceso de ejecución y cuenta con el apoyo decidido de la Junta Directiva de Ética y Transparencia, el equipo coordinador, una administradora, una contadora, 1 asistente contable y además cuenta con el apoyo de las organizaciones socias del programa

El Programa fue aprobado por USAID el 18 de abril del 2013 y el contrato correspondiente fue firmado en la misma fecha.

A la fecha, el Programa ha alcanzado un nivel de ejecución presupuestaria de de **24.2%** del aporte de USAID y **26.3%** de los gastos de contrapartida.

C. Metodología de Evaluación

Diseño

La metodología utilizada se basó en entrevistas semi-estructuradas con preguntas eminentemente abiertas y revisión de la documentación (fuentes secundarias) del Programa, existentes a la fecha.

Se escogió el sistema de entrevista-diálogo y no se utilizó el formato de encuestas por considerarse que sería mucho más efectivo, ya que permite detectar y percibir de manera

más efectiva las vivencias, los problemas y los aciertos en la ejecución de la acción, así como el compromiso de los beneficiarios con el mismo.

Fuentes de información

1.- Grupo Focal y Taller

El 17 de marzo se realizó en las oficinas de Ética y Transparencia un grupo focal en el que participaron los Directores de las OSCs beneficiarias del programa cuyo principal objetivo fue la obtención de insumos mediante la aplicación de cuestionarios guías que permitieron principalmente evaluar la pertinencia, eficacia y efectos del programa, desde la perspectiva de quienes son los principales beneficiarios. El encuentro duró medio día y la participación fue de un 80% de los invitados.

El 18 de marzo se realizó el encuentro con ciudadanos beneficiarios de las organizaciones sub-donatarias con quienes se sostuvo un intercambio que duró 6 horas y con una participación de 17 ciudadanos representantes de 10 organizaciones, que permitió además de conocer su percepción y valoración del Programa, abordar aspectos relativos al estado inicial o línea de base de los indicadores del Programa que tiene como principal objetivo tratar de establecer una línea comparativa inicial que permita establecer progresos o estancamiento en relación a las acciones del programa.

2 - Entrevistas

Se Desarrollaron entrevistas semi-estructuradas de manera individual con directores de organizaciones, equipo técnico del programa y representantes de USAID.

Las entrevistas se realizaron de acuerdo al siguiente cronograma.

Organización	Entrevistado	Fecha
FUNDEMOS	Patricia Mayorga	Martes 07 de abril
UCICAM	Martha Irene Vargas	Miércoles 08 de abril
Asociación La Luz	Zela Obregon	Jueves 09 de abril
UTM	Guillermo Incer	Viernes 10 de abril
Voces Vitales	Ana Zavala	Viernes 10 de abril
Movimiento Por Nic.	Violeta Granera	Lunes 13 de abril
CISAS	Ana Quiroz	Martes 14 de abril
HAGAMOS DEMOCRACIA	María A. González	Viernes 17 de abril
USAID	Luis Ubeda	Jueves 16 de abril
EyT	Cesar Martínez	Miércoles 15 de abril

3.- Documentación revisada y analizada

DOCUMENTO	CONTENIDOS	LOCALIZACION
Documento de formulación	Aplicación Completa Programa PADENI EyT_USAID_final	EYT
Manual de Donaciones	Disposiciones y procedimientos para el otorgamiento y gestión de las subdonaciones	EYT
Planes Operativos	POA anual año 1 y POA anual año 2	EYT
Acuerdos de sub donaciones	Compromisos a ser cumplidos por las OSC	EYT
Informes programáticos trimestrales del Programa	7 Informes programáticos del programa	EYT
Informes trimestrales de seguimiento de las OSCs socias	Informes Programáticos de seguimiento	EYT
Informes financieros trimestrales	Gasto total y por actividad	EYT
Propuestas aprobadas de las OSCs	Actividades de las OSCs y compromisos ante el Programa	EYT
Indicadores de desempeño del Programa	Porcentaje de Avances de cara a los indicadores	EyT
Plan de Branding and Marking - Programa Donaciones_final	Política de uso del nombre y logo del Donante	EyT
Plan de Monitoreo y Evaluación Programa de Donaciones 22-10-2014	Lineamientos para el monitoreo y evaluación de las actividades	EyT
Entrevistas semiestructuradas	Preguntas basadas en los criterios de evaluación	Equipo técnico del Programa/ Funcionarios de USAID y Directores de OSCS
1 Grupo Focal	Preguntas guías sobre pertinencia, eficacia y efectos del programa	Directores de OSCs
1 taller	Preguntas guías sobre línea de base de indicadores del programa y evaluación de pertinencia, eficacia y efectos del mismo.	Ciudadanos beneficiarios

Instrumentos

Los instrumentos utilizados en el proceso de evaluación fueron los siguientes:

- Guías de entrevistas (A directores de OSCs, a equipo técnico del Programa y funcionarios de USAID).
- Guía para Grupos focales

Los instrumentos utilizados se incluyen como anexos al presente informe.

Limitaciones

La implementación de la metodología y la estrategia utilizada por el consultor permitió recabar, sin limitaciones, la información necesaria para evaluar en base a los criterios de evaluación que se establecen en los Términos de Referencia de la Consultoría y diseño de la evaluación, el nivel de ejecución del programa, los posibles obstáculos y retos que éste enfrenta, la percepción externa que sobre el mismo se tiene desde los beneficiarios, así como determinar el compromiso real que tienen estos con el Programa y su temática.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PREGUNTAS PRINCIPALES

PERTINENCIA			
Preguntas	Aspectos que la definen (opcional)	indicador	Fuentes de extracción de la información
Según su valoración en que medida los objetivos del Programa siguen siendo adecuados a los problemas, necesidades y prioridades reales de la organización y a sus políticas?	Situación de poca disponibilidad de fondos de cooperación Internacional Cierre de espacios democráticos de participación Necesidad latente de fortalecimiento institucional a las OSCs		Grupo Focal con Directores de organizaciones Entrevistas semi-estructuradas a funcionarios del Programa Y de USAID
¿Continúan siendo válidos el diseño y el modelo de intervención?	Análisis de la estructura de resultados		Equipo técnico del Programa y Funcionarios de USAID. Grupo Focal
¿Ha cambiado el contexto nacional desde la formulación del Programa? En caso afirmativo, ¿En qué medida se ha	Análisis de la hipótesis, la teoría de cambio y los supuestos del Programa		Equipo técnico del programa y de USAID Grupo Focal Informes de monitoreo

adaptado la acción a los cambios?			
¿Las OSCs beneficiarias previstas en el diseño del Programa corresponden con las reales?			Entrevistas a funcionarios del Programa y de USAID Grupo Focal Informes de monitoreo
¿Los ciudadanos beneficiarios/as previstos en el diseño del Programa corresponden con los/las reales?			Entrevistas semi-estructuradas a Directores de OSCs
¿En qué grado cada actividad se ha desarrollado de manera distinta teniendo en cuenta el contexto y los beneficiarios? Favor explique su respuesta.			Dirigida a equipo técnico del programa.
EFICACIA			
¿Se han producido todos los resultados planificados hasta la fecha?	Mayores espacios de participación y control social de las OSCS. Calidad de proyectos mejorada Fortalecidas las capacidades técnicas de OSCs. Acciones más coordinadas a través de la AOT		Grupo Focal con Directores de organizaciones

En una escala del 1 al 10 ¿Cuál es la probabilidad del alcance de los objetivos específicos en el marco del Programa?	Referirse incluso al proceso de fortalecimiento a EYT desde el inicio del programa. El proceso de convocatoria pública de octubre 2013 apunta desde el inicio al cumplimiento		Grupo Focal con Directores de organizaciones
¿En qué medida el programa controla regularmente el logro de los resultados y toma las medidas correctivas en caso necesario?	Ver indicadores de desempeño		Entrevistas semi-estructurada al Coordinador del Programa, equipo técnico y Director Ejecutivo
¿Se han tomado las decisiones adecuadas para minimizar el riesgo de factores externos no previstos?			Entrevistas semi-estructurada a equipo técnico del Programa
EFICIENCIA			
¿Se han ejecutado todas las actividades planeadas hasta la fecha?	Actividades planeadas vs actividades ejecutadas		Entrevistas a equipo técnico del Programa Revisión Documental (Informes de ejecución financiera para verificar los costes por actividad) Informes de Monitoreo
¿Están ajustadas las actividades propuestas al logro de los resultados que persiguen?	Ver lógica vertical en la matriz de planificación del programa		Entrevistas a equipo técnico del Programa Revisión Documental (Informes de ejecución financiera para verificar los costes por actividad)

			Informes de Monitoreo
¿Se ajustan los recursos a las necesidades de la ejecución de todas las acciones previstas?	Son/han sido los insumos y el presupuesto por actividad suficientes		Entrevistas a equipo técnico del Programa Revisión Documental (Informes de ejecución financiera para verificar los costes por actividad) Informes de Monitoreo
¿Es idónea la estructura y organización del Programa? (recursos humanos, materiales y entramado institucional y distribución del presupuesto)			Entrevistas a equipo técnico del Programa Revisión Documental (Informes de ejecución financiera para verificar los costes por actividad) Informes de Monitoreo
¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?	Funcionamiento de la Articulación de todos los miembros de EYT alrededor de la ejecución y funcionamiento del Programa. Fluye y tiene muchos obstáculos la ejecución de las actividades?		Entrevistas a equipo técnico del Programa Revisión Documental (Informes de ejecución financiera para verificar los costes por actividad) Informes de Monitoreo Grupo Focal
EFFECTOS.			
¿Cuáles son los efectos positivos y/o negativos que ha tenido el Programa en el trabajo de su	Ver estructura de resultados y los objetivos específicos como efectos inmediatos.	Número de OSC financiados por el Programa que promueven efectivamente la participación e incidencia	Grupo Focal con Directores de organizaciones. Informes de Monitoreo.

organización?		<p>ciudadanos en las políticas públicas.</p> <p>Número de reformas o procesos de políticas públicas propuestos por las OSC beneficiarias del Programa (incluye políticas con enfoque de género).</p> <p>Número de OSC que impulsan acciones para promover la equidad de género y la inclusión de grupos LGBT.</p>	
Tomando en cuenta el nivel de logro en cuanto a los resultados y objetivos específicos planteados por el programa, cual considera es la probabilidad de que se cumpla la hipótesis planteada en el diseño de este.			Grupo Focal con Directores de organizaciones
¿Hay sugerencias sobre cómo el programa podría ser mejor enfocado para satisfacer las necesidades actuales en el ámbito de trabajo de los proyectos que ejecutan?			Grupo focal con Directores de OSC y ciudadanos beneficiarios
Cual es su opinión sobre la eficiencia y la eficacia de las actividades del programa de los socios de sociedad civil de Dexis?			Entrevista semi-estructurada a funcionarios de EyT.
¿En una escala del 1 al 10, cómo calificaría la su capacidad organizacional			Grupo Focal con Directores de organizaciones

(programática y/o administrativa-financiera) a partir del apoyo del Programa de Donaciones?			
¿En una escala del 1 al 10, cómo calificaría la capacidad institucional para participar en la gobernanza y en la toma de decisiones de políticas públicas?			Grupo Focal con Directores de organizaciones
COBERTURA o INCLUSION SOCIAL			
¿Se ha realizado de manera adecuada y transparentemente la selección de las OSCs beneficiarias?			Entrevistas semi-estructurada a Directores de OSCs
¿Valore en qué medida las acciones desarrolladas dentro del Programa ha contribuido o no a la consolidación del enfoque de género en el trabajo de la organización? Favor ejemplifique.			Grupo Focal con Directores de organizaciones
Como los diferentes roles y status de los hombres y de las mujeres en la comunidad, el trabajo, ámbito político y el hogar (eje: roles en la toma de decisiones así como acceso y control de recursos y servicios) afectaron el trabajo realizado?			Entrevistas semi-estructurada

Están afectando de manera diferenciada a hombres y mujeres, los resultados esperados?			Entrevistas semi-estructurada
Si lo hay, como está incorporando el programa un enfoque de desarrollo inclusivo en las actividades?			Entrevistas semi-estructurada
SOSTENIBILIDAD:			
Debe USAID continuar diseñando e implementando programas similares al presente?			Entrevistas semi-estructurada a Directores de OSCs, equipo técnico del programa
En una escala del 1 al 10 evalúe la sostenibilidad de las acciones de fortalecimiento a las OSCs socias; indique de ser necesario las lecciones aprendidas por la organización.			Entrevistas semi-estructurada a Directores de OSCs,
Breve valoración sobre el panorama nacional y ámbito de acción de la organización			Entrevistas semi-estructurada a Directores de OSCs, equipo técnico del programa

IV. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.

La Evaluación comprende el periodo de abril 2013 a Diciembre 2014¹, y se abordaran los siguientes grandes aspectos:

- **Diseño del Programa:** Validez del propósito del Programa en relación a las prioridades y necesidades de las OSCs, tomando en cuenta también algunos elementos del contexto nacional que fueron también la justificación al momento concebir la acción.

¹ A la fecha de la presente evaluación, sobre todo del trabajo de campo y revisión documental (Marzo 14), las organizaciones no habían enviado el primer informe trimestral 2015 el que según el plan debía ser enviado hasta abril por lo que el corte debió ser a Diciembre 2014.

- **Eficacia:** Nivel de cumplimiento de los objetivos específicos del Programa
- **Efectos:** Efectos positivos, negativos y no previstos al momento de diseñar las acciones
- Lecciones aprendidas, problemas y obstáculos encontrados durante la implementación de las acciones realizadas hasta la fecha.

V. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y EVIDENCIAS SOBRE LOS CRITERIOS DE EVALUACION ESTABLECIDOS PREVIAMENTE. INTERPRETACIÓN DE LAS EVIDENCIAS EN RELACIÓN CON LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN FORMULADAS.

A. PERTINENCIA

1. Introducción

En este Capítulo, se analizará, aspectos relacionados a la coherencia de los objetivos respecto los problemas que se pretenden solucionar, validez del diseño, selección de los beneficiarios y análisis de las actividades realizadas respecto al contexto y beneficiarios.

Siendo que por primera vez en su quehacer Ética y Transparencia (EyT) funge como institución administradora del fondo de donaciones, el Programa persigue, además de fortalecer la capacidad técnica-financiera de EyT como administrador, el fortalecimiento programático y administrativo-financiero de todas las organizaciones beneficiarias mediante la puesta a disposición de fondos y el acompañamiento técnico a las diversas iniciativas de tal manera que sea más efectivo y sostenible el trabajo de incidencia que estas realizan.

De ahí que los principales beneficiarios del Programa sean las organizaciones de sociedad civil independientes las que están siendo afectadas de manera importante por el cierre de espacios democráticos de participación, el retiro de un número considerable de organismos donantes y la falta de recursos que apoyen su fortalecimiento interno.

2. Validez del diseño y de los objetivos

A través de la revisión de los supuestos críticos contenidos en la matriz de indicadores del Programa se puede concluir que estos se mantienen vigentes y no requieren de mayor revisión.

De igual manera se concluye que en cuanto a los tiempos de cumplimiento establecidos en los Planes Operativos aprobados por USID, los indicadores se han cumplido a cabalidad. Por lo que en lo general el programa no presenta desfase en su ejecución.

La coherencia y lógica del Programa desde su diseño, a la etapa de ejecución en que se encuentra, mantiene plena validez. Así como su objetivo general y objetivos específicos se mantienen vigentes y se validan día con día.

Es importante reiterar que las razones que dieron lugar a la justificación de Proyecto no solo se mantienen invariables sino que el actual contexto socio-político del país, así como los problemas que enfrentan un gran número de organizaciones de sociedad civil, hacen que el Programa sea la alternativa más lógica y acertada no solo para contribuir a resolver los problemas internos y del accionar de las OSCs sino también para generar los cambios culturales que requiere la ciudadanía para ser actores claves en su propio bienestar y desarrollo.

Por otra parte es válido mencionar que la característica innovadora del Programa de tener a una organización de Sociedad Civil como Administrador de fondos para sub-donaciones es un aspecto inédito en el área de gobernabilidad y democracia e historia de trabajo de las OSCs en Nicaragua que tradicionalmente han sido receptores y ejecutores directos de fondos de donación lo que ha puesto a prueba, en el caso específico de EyT, su experiencia acumulada en más de 19 años de labor, así como su capacidad de asumir y responder con efectividad a un reto de tal envergadura, lo que le permitirá a la organización posicionarse ante organismos donantes de nivel nacional e internacional para una mayor y más efectiva gestión de fondos que le permita a un mayor número de organizaciones seguir trabajando en pro de la gobernabilidad democrática.

3. Actividades realizadas según el contexto y los beneficiarios

Dado que no hay mayores cambios a nivel del contexto nacional, lo que implica la vigencia de los supuestos del programa así como del diseño de intervención, se puede afirmar que en general las actividades contenidas en los Planes anuales aprobados por USAID han sido realizadas sin mayores variaciones y contratiempos respecto a lo programado. Sin embargo, la necesidad de dar cumplimiento integral al objetivo 2 del programa lo que no sería posible con las propuestas ganadoras del concurso y la demanda de 4 OSC con una larga y probada trayectoria de contribución activa a la defensa y promoción de la democracia, por ser beneficiarias de este, fueron las principales razones de peso para recurrir al procedimiento establecido en el Manual de Donaciones sobre “**Aplicaciones no Solicitadas**”, que permite acoger solicitudes de donaciones en casos especiales como el previsto en el *Capítulo 7, inciso b, numeral 5, que literalmente establece: “que no será necesario el concurso “Cuando existan circunstancias críticas a los objetivos del Programa o cuando la no concesión de una donación específica impida los logros de esos objetivos”.*

En base a tal excepcionalidad EyT mediante consultoría se elaboró unos términos de referencia directrices para que las 4 organizaciones solicitantes diseñaran sus propuestas. Fue en base a los TDRs proporcionados a las 4 OSC que el Comité de Donaciones determinó la idoneidad de aprobar las 4 propuestas, considerando sobre todo su contribución al cumplimiento del objetivo 2 del programa.

4. Continúa siendo pertinente el Programa

Como resultado del grupo Focal con Directores de OSCs, del taller con ciudadanos beneficiarios y las entrevistas realizadas queda confirmado que el Programa fue pertinente al concebirse, es pertinente en la actualidad y lo seguirá siendo hasta tanto el proceso de cambio a nivel de organizaciones y de ciudadanos beneficiarios que se requiere no esté afianzado.

Se desprende de las consideraciones expuestas por los beneficiarios que los problemas señalados en el programa respecto a los cuales se pretende contribuir a solucionar, estos siguen vigentes hasta la fecha por lo que se reconfirma aun más la coherencia del programa con las prioridades de los beneficiarios y necesidades en el ámbito de la Gobernabilidad y democracia del país.

Dentro de este contexto, el contar, con iniciativas como el Programa de Donaciones se plantea como la única alternativa ante el escenario actual.

5. Implicaciones de continuación de Programa /Reformulación

Del análisis de la información documental sobre avances del programa existente a la fecha, misma que ha sido enviada a USAID, así como el compromiso del equipo técnico y los beneficiarios con el Programa, es previsible que la ejecución del mismo **será cumplido satisfactoriamente** tanto en sus objetivos, resultados, supuestos e indicadores, como ha sido establecido en el Marco Lógico.

6. Aspectos relevantes sobre algunas actividades realizadas

Sobre la actividad **A12 del RE1 - Generación y publicación de Informes Consolidados de Ejecución de los Proyectos financiados por Convocatoria**: Durante la entrevista con uno de los funcionarios de USAID se enfatizó en que a pesar de ser enviados en tiempo cada trimestre a USAID, es pertinente valorar la necesidad de reportar sobre todas las actividades o las más destacables, pero sobre todo **cómo** se está informando acerca de su realización, el logro de las metas planteadas por las organizaciones y cómo ello está contribuyendo al logro de los objetivos del Programa. En otras palabras, las actividades más destacables reportadas a USAID deberían tener un mayor énfasis en el mercadeo de los logros obtenidos a través de las acciones desarrolladas, tomando en cuenta sobre todo que el principal lector de los informes es el auspiciador y principal promotor de la iniciativa ante otros potenciales donante.

Relativo a la actividad **A16 del RE3 - Contratación de Asesoramiento para el fortalecimiento de capacidades técnicas de las OSC (personas naturales o jurídicas como prestadores local de servicios)**: Dentro de la cual se incluyen 4 sub-donaciones para realizar acciones de fortalecimiento impulsadas por Grupo Fundemos sobre capacidades comunicacionales de las OSCs y el tema de voluntariado que impulsa CPDH, FIBRAS/MpN para fortalecer una red de Organizaciones y Hagamos Democracia e el tema de acceso a la información, es destacable la trasmisión de experiencias entre organizaciones, aunque en este caso particular la ausencia de un cronograma previamente establecido, ha generado cierta tensión en los planes de trabajo de cada una, dado que estas deben cumplir con sus cronogramas y proyectos propios y a la vez participar en los espacios de fortalecimiento, que dicho sea de paso, han resultado ser un aporte importante para las capacidades organizacionales. En otro orden de ideas, es válido aclarar que los temas abordados por CPDH y FUNDEMOS y compartidos desde su propia experiencia y vivencias con otras OSC beneficiarias y no beneficiarias, dan respuesta a la necesidad de fortalecimiento en temas prioritarios para las OSC en función de los resultados de los auto-diagnósticos aplicados a cada OSC, Aunque en el diseño del programa esta actividad fue concebida como la contratación de un asesor especialista, no solo en comunicación y voluntariado, sino experto en diversos temas para fortalecimiento institucional. Sin embargo,

la práctica permitió fortalecer mediante financiamiento, en primera instancia a las OSC ejecutoras de los espacios de fortalecimiento con lo que adicionalmente también se contribuyó al cumplimiento del objetivo 1 del programa y a la vez aprovechar su experiencia para fortalecer a OSC homologas.

En cuanto a la actividad **A20-RE4 - Realización de Reuniones Mensuales del Grupo Coordinador:** durante el periodo de entrevistas algunas organizaciones mencionaron la necesidad de valorar que el contenido de cada una de las reuniones no se torne en un ejercicio redundante para las organizaciones ya que lo que se informa a través del informe narrativo trimestral también es narrado durante las reuniones mensuales por cada una de las organizaciones, lo que podría generar cierto desinterés del personal ejecutor de los proyectos y por consiguiente ausentismo en las reuniones de seguimiento. En este sentido se sugiere que las reuniones mensuales también se utilicen como espacios de intercambio de buenas prácticas, casos de éxito, uso de TICS, herramientas novedosas de incidencia y participación que puedan ser replicadas por las OSCs, entre otros elementos que aumenten su interés en formar parte de las reuniones y de ese modo mantener un nivel alto de participación en dichos encuentros.

7. Conclusiones

- ❖ La relevancia del Programa se mantiene y se prevé que se mantenga hasta su finalización dado que las condiciones y problemas a resolver que motivaron su diseño continúan vigentes y apuntan incluso a acrecentarse en la medida que no se generen contrapesos a la gestión gubernamental y las acciones para contrarrestar las debilidades internas de las OSC, en forma de intervenciones como el programa actual.
- ❖ Es patente e incuestionable el compromiso de los beneficiarios y demás actores involucrados con el tema y la continuidad del Programa lo que se expresa en los niveles de satisfacción de las mismas OSC y los ciudadanos beneficiarios de los proyectos ejecutados y las evidencias de que este se encuentra posicionado entre sus prioridades.
- ❖ En general las actividades se han desarrollado de acuerdo a lo establecido en los Planes Operativos sobre todo en cuanto a la conformación del equipo coordinador, preparación de planes (POAs, Plan de monitoreo, Plan de fortaleciendo, etc.) proceso de selección de beneficiarios mediante concurso y de manera complementaria el otorgamiento de 4 sub-donaciones directas que permitió completar el mapa de organizaciones beneficiarias de cara a dar cumplimiento a los objetivos de EyT y USAID y seguimiento a los proyectos.
- ❖ En cuanto al modelo de intervención relacionado al fortalecimiento a las OSC socias/beneficiarias y generación de una propuesta de visión conjunta de las

organizaciones, hubo variantes atendiendo a necesidades de cumplimiento integral de los objetivos del programa, maximización de recursos y tiempo para cumplir con los resultados planteados. El modelo de intervención para generar nuevas capacidades a las OSC fue cambiado aprovechando la inclusión de las 4 OSC como beneficiarias con sub-donaciones directas, por lo que se decidió no contratar a un – tutor-experto en fortalecimiento institucional y aprovechar sus iniciativas para que estas generaran espacios de intercambio de capacidades en temas prioritarios para las OSC, variante que ha permitido aumentar las coordinaciones y la comunicación entre los involucrados y facilitado sobremanera el proceso de facilitación-aprendizaje entre pares con resultados más positivos. La otra variación fue respecto a la propuesta de visión de trabajo común, que en lugar de hacerlo mediante la activación de la Red AOT, se decidió aprovechar una red ya existente y en funcionamiento que es el Grupo de Innovación por el Cambio – GIC, en cuyo foro ya están participando en calidad de invitadas 3 de las OSC beneficiarias del programa. Así mismo ya se está generando una primera propuesta de visión común que será enriquecida y aprobada dentro del foro del GIC.

B. EFICACIA

1) Introducción

En este aspecto se analizará la eficacia de EyT con respecto al cumplimiento de los resultados e indicadores respectivos proyectados.

De igual forma se hará una valoración de que si el rendimiento actual indica probabilidad de lograr los objetivos específicos del Programa y se señalará si ha habido efectos negativos e imprevistos.

Finalmente, se analizará si el Programa lleva un ritmo de ejecución programática acorde con lo planificado en el momento del diseño, los cuales han sido sus principales obstáculos.

2) Logro de los resultados del Proyecto

- **Planeados y Reales hasta la fecha**

En el diseño del Programa se establecieron indicadores de resultados para cada uno de los objetivos específicos y los componentes a cumplirse en distintos plazos o etapas durante la ejecución del programa.

Inicialmente se analizará eficacia de EyT respecto de los componentes del Proyecto, para indicar si el rendimiento actual indica la probabilidad de lograr los propósitos propuestos que son aumentar el ámbito de acción de las OSCs en la promoción de la democracia, así como mejorar la gestión del trabajo de redes y de OSCs independientes mediante el fortalecimiento de capacidades técnicas y el trabajo coordinado en red.

3) Indicadores a nivel de Resultados y sus actividades

RE1-OE1. Aumentada la participación y control social de las OSC y los ciudadanos representados en acciones de incidencia, promoción de espacios de diálogo de políticas públicas y demandas de rendición de cuentas de la gestión pública, a partir del otorgamiento eficaz y transparente de donaciones por parte del Programa.

- ❖ **PLANEADO:** Contar en el 2do año de ejecución del programa con un número de demandas ciudadanas sobre políticas públicas impulsadas por las OSC financiadas por el Programa
- ❖ **REAL:** Cumplimiento parcial de cara a este indicador del programa a través de la sub – donación ejecutada por CISAS/Movimiento Autónomo de Mujeres – MAM, grupos de mujeres y LGBTI que están demandando cambios a la Ley 779. Adicionalmente estas organizaciones han dirigido sus esfuerzos al análisis y aporte de insumos sobre el decreto 42 – 2014, Reglamento de la Ley 779, Ley integral contra la violencia hacia las mujeres, dada la trascendencia del mismo en cuanto a prevención de la violencia principalmente y como resultado de las acciones emprendidas **más de 100 recursos de amparo** fueron interpuestos ante la Corte Suprema de Justicia por diversos grupos que trabajan con el CISAS/MAM para la no implementación y cambios al reglamento de Ley.

Sobre lo anterior es válido aclarar que las acciones realizadas son un plus de parte del CISAS/MAM y no un indicador específico sobre el tema en su matriz de indicadores. Sin embargo, el esfuerzo es producto de las sinergias entre organizaciones, lo que sí está contemplado como un indicador en la MML. En base a lo anterior y tomando en consideración que el indicador evaluado se refiere a - número de denuncias impulsadas por OSC beneficiarias del programa - el evaluador considera razonable establecer el cumplimiento parcial de este.

- ❖ **PLANEADO:** Número de ciudadanos beneficiarios del Programa que son capacitados y que participan en acciones de incidencia.
- ❖ **REAL:** Hasta la fecha ya han sido beneficiados de manera directa un total de **6,786²** ciudadanos (**Ver tabla resumen en anexos**) quienes han participado en espacios de fortalecimiento y acciones de incidencia sobre políticas públicas a partir de los proyectos que ejecutan las OSC socias, lo que representa un nivel de sobrecumplimiento de **169%** respecto a la meta total del 4,000 ciudadanos beneficiarios directos durante la primera mitad del programa.

² Cuadro consolidado elaborado por el evaluador a partir de los informes trimestrales de las OSC

El carácter inclusivo del Programa ha permitido fortalecer capacidades de Grupos excluidos como los discapacitados que forman parte fundamental de la iniciativa impulsada por Asociación Cristiana la Luz en 9 municipios de Masaya y Carazo, lo que les ha dado la oportunidad no solo fortalecer capacidades y dotar de conocimiento a sus miembros sobre la Ley 763 sobre los derechos de personas con Discapacidad y su reglamento, sino que ha trascendido hacia un mayor impacto con el reconocimiento de parte del Sistema Judicial Nicaragüense con el nombramiento de más de 60 facilitadores judiciales que están brindando acompañamiento de manera efectiva a otros ciudadanos con discapacidad y además está haciendo posible el reconocimiento por parte de las autoridades municipales que están apoyando (con presupuesto e instalaciones físicas) la conformación de los Comités Municipales de Personas con Discapacidad representando un gran logro gracias la programa de donaciones.

La iniciativa de CISAS/MAM es otro ejemplo de participación de grupos excluidos a quienes se les ha dado la oportunidad de expresarse de forma creativa para promover una cultura de paz en el país y no violencia contra las mujeres ni contra las personas pertenecientes a los grupos LGTBI quienes tradicionalmente han sido víctimas de discriminación y violencia.

- **ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN EL RESULTADO 1**

RE	Actividad (A)		Planeado según POA	Real
RE1	A1	Conformación de Equipo EyT	A 1 mes de iniciado el programa	Se cumplió en tiempo y forma con la actividad. En el caso del grant manager seleccionado mediante la recomendación de EyT y aprobación final de USAID en julio del 2013 de manera inesperada renunció por razones personales por lo que fue necesario repetir el proceso de contratación.
	A3	Presentación del Proyecto	A 2 Meses de iniciado el programa	Se cumplió en tiempo y forma con la actividad. Las reuniones contaron con la participación del equipo a cargo de dar seguimiento al programa en USAID, con el Director de dicha agencia y con sus principales contrapartes en Nicaragua (CHF, NDI, IRI, FHI 360). Estos espacios inclusive fueron aprovechados por el equipo ejecutor del programa para iniciar la elaboración del manual de donaciones con el apoyo de esos aliados clave.
	A4	Elaboración de Manual de Donaciones y Guía de Aplicación de	A 3 meses de implementación del programa	Actividad cumplida con un leve retraso que no afectó el lanzamiento de la primera convocatoria. Esto fue posible

	Donaciones		gracias al apoyo del Grant Manager de CHF, el Director Adjunto y oficial de operaciones del NDI. Quienes brindaron valiosos insumos sobre políticas y procedimientos que fueron incorporados al manual de donaciones una vez finalizado. Un insumo de referencia clave en este proceso fue la copia del manual de donaciones facilitado por CHF.
A5	Consulta y Validación del Borrador de Manual de donaciones, Guía de aplicación y Formatos	A 4 meses de implementación del programa	En el periodo de junio-julio 2013 ya se contaba con un primer borrador de manual de donaciones. Sin embargo el proceso de validación y ajuste a la guía y formatos de aplicación se extendió hasta mediados de octubre 2013 debido en parte a la renuncia del Grant Manager, por lo que la actividad se cumplió con retraso mínimo de aproximadamente 2 meses en relación a lo planeado.
A6	Divulgación de Convocatorias a Donaciones	A 5 meses de implementación del programa	Se hizo lanzamiento a través de medios escritos (2 de mayor circulación nacional), sitio web de EyT, sitio del programa y en conferencia de prensa. Parte de este proceso también fue una reunión informativa para aclaraciones de inquietudes sobre el proceso de inscripción y selección de perfiles y propuestas.
A7	Proceso de Evaluación y Selección de Proyectos	Del mes 6 al mes 8 (Oct-Dic 2013) contar con perfiles y propuestas completas aprobadas por Comité de Donaciones y USAID.	El cumplimiento de estas acciones se extendió hasta inicios de abril 2014 con un desfase de aproximadamente 3 meses.
A8	Presentación de resultados de convocatorias		
A9	Divulgación de resultados de convocatorias		
A10	Firma de Convenios de Donaciones con OSC	A 13 meses de iniciado el programa según POA 2014- 2015.	Actividad cumplida según POA 2014-2015 en base a los ajustes de tiempo realizados y aprobados por USAID.
A11	Seguimiento al cumplimiento de	A 14 meses de iniciado el programa	Se revisó cada uno de los informes programáticos de EyT

	convenios (informes)		y de las OSC beneficiarias, así como la verificación de la entrega de los desembolsos programados y el envío a USAID de informes narrativos trimestrales e informes financieros mensuales. Sin embargo, se debe añadir que los procesos de rendición de cuentas a través del uso de nuevos formatos ha resultado una modalidad que las organizaciones han asimilado con lentitud, lo que conllevó en cierto momento al atraso en las liquidaciones de adelantos hechas por USAID al programa, por lo que fue necesario realizar, en el último trimestre 2014, una serie de reuniones con funcionarios de USAID, lo que ayudo a superar los atrasos. A Diciembre del 2014 el programa se encontraba al día con las rendiciones de cuentas ante USAID.
A12	Generación de Informes consolidados de proyectos	A 19 meses de iniciado el programa	Esta actividad se ha venido cumpliendo de manera bastante satisfactoria por las 9 organizaciones beneficiarias del programa y sus contenidos programáticos son el principal insumo para los informes que EyT ha enviado a USAID. Sin embargo, durante la entrevista con un funcionario de USAID se hizo hincapié en la necesidad de ver los informes como herramientas de mercadeo, por lo que recomendable para el equipo ejecutor del programa tener en cuenta esa premisa al momento de redactarlos.

RE2 del OE1: Mejorada la calidad de los proyectos de las OSC en su formulación y su ejecución mediante una asistencia técnica y seguimiento permanente que fortalezca la innovación en el diseño y la eficacia de sus resultados.

En relación a este resultado cabe mencionar que su cumplimiento se dió desde la primera etapa de evaluación de los perfiles presentados por las organizaciones proponentes en la primera convocatoria ya que una vez finalizado el proceso de puntuación y selección de los 12 perfiles ganadores se notificó a las 12 organizaciones preseleccionadas (para presentar

propuestas completas) y se les brindó insumos importantes para diseñar de mejor manera y calidad las propuestas completas con lo que se cumplió el 100% del indicador y aportó una mejora cualitativa en la capacidad de formulación, misma que trascenderá el periodo de duración del programa. Incluso el Comité de Donaciones dio elementos para retroalimentación aquellas OSC cuyos perfiles fueron descartados.

❖ **PLANEADO:** Porcentaje de ciudadanos beneficiarios del Programa que están satisfechos con los resultados de los Proyectos ejecutados por las OSC socias. La meta esperada para el año fiscal 2015 es de 70% de satisfacción.

❖ **REAL:** De acuerdo a los resultados de la evaluación con ciudadanos beneficiarios de los proyectos financiados por el programa **70.5%** de los participantes están satisfechos con los resultados de las iniciativas en las que han participado; **6%** se muestran muy satisfechos frente a un **23.4%** que no respondió o están algo satisfechos. Tomando en cuenta a aquellos ciudadanos muy satisfechos y satisfechos el porcentaje total de satisfacción es de **76.5%**³ por lo que se ha sobre cumplido el indicador.

❖ **PLANEADO:** Porcentaje de cumplimiento de metas de proyectos financiados por el Programa.

❖ **REAL:** Este indicador debe ser reportado hasta septiembre 2015.

- **ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN EL RESULTADO 2**

RE	Actividad (A)	Planeado según POA	Real	
RE2	A13	Realización de talleres informativos de convocatorias	A 5 meses de ejecución del programa.	Actividad cumplida y ajustada en aproximadamente un mes por lo que se realizó en el mes de octubre
	A14	Visitas de Monitoreo y Evaluación a OSC	A 17 meses de ejecución del Programa	Se reportan a Diciembre 2014 9 visitas in-situ para asegurar la debida ejecución de las acciones de los sub-donatarios. Actividad cumplida satisfactoriamente. No se encontraron evidencias sobre informes de visitas a las organizaciones en las que se sistematicen los temas, problemas y recomendaciones resultantes y las

³ Encuesta aplicada a ciudadanos beneficiarios durante el grupo focal en marzo 2015. Estos datos de satisfacción no son representativos por que no se aplicó las preguntas a una muestra diseñada estadísticamente, sin embargo son significativos porque la fuente son los ciudadanos beneficiarios directos de los proyectos.

			estrategias o acciones tomadas para solucionarlos. Estos informes serian parte de los insumos para elaborar los reportes sobre nivel de fortalecimiento a ser entregados a cada OSC.
A15	Elaboración de Informes Técnicos de Evaluación	A 18 meses de inicio de actividades del programa	Esta actividad está pendiente de ser cumplida ya que aun no se contaba con ninguna herramienta que permitiera al equipo ejecutor evaluar a cada una de las organizaciones para identificar estancamientos, avances y logros en la ejecución de los proyectos. El evaluador junto con el equipo coordinador del programa elaboraron una herramienta de evaluación para dar cumplimiento a esta actividad.

RE1 del OE2. Fortalecidas las capacidades técnicas de EyT, Redes y OSC para un mejor manejo de los fondos del Programa y sus donaciones derivadas, y una mejor eficacia y transparencia de las acciones relacionadas a su representatividad y legitimidad, mejor participación e incidencia, creatividad en metodologías que venzan las barreras de acceso a la información pública, generación de más demandas al cumplimiento de leyes y rendición de cuentas en la gestión pública.

- ❖ **PLANEADO:** Número de OSC (incluye algunas Redes) beneficiarias del Programa que usan las donaciones para mejorar su capacidad organizacional.
- ❖ **REAL:** En primera instancia EyT y de las 9 organizaciones beneficiarias directas del programa 4 OSCs (Asociación Cristiana La Luz, CISAS, UCICAM, VOCES VITALES) para un total de 4 organizaciones que han dedicado parte de los fondos que ejecutan para fortalecimiento institucional por lo que este indicador se ha cumplido en un 100% respecto a la meta (5 OSCs) para el año fiscal 2015.

Ética y Transparencia a partir de la ejecución del Programa inició con el apoyo de FDI un importante proceso de auto-diagnostico para identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización el cual consistió en diversas sesiones facilitadas por un consultor y la participación de 5 funcionarios claves de EyT (Director, 3 Gerentes y 1 Coordinador de Proyectos), 2 Coordinadores Municipales de la Red de Voluntarios de EyT

(Managua y Ciudad Darío), y 3 Directoras de organizaciones aliadas (MpN, IEEPP y Red de Mujeres de Chinandega). Como resultado EyT logró identificar importantes debilidades en 3 áreas (gerencia financiera, gestión de programas y gestión del desempeño de proyectos) seleccionadas como prioritarias a corto plazo (5 meses) dada la estrecha relación con el cumplimiento de provisiones especiales del Acuerdo de Cooperación entre EyT y USAID. A partir de este esfuerzo fue diseñado e implementado con éxito un Plan de Fortalecimiento de Capacidades de la organización.

En línea con lo anterior fue la instalación del sistema contable ASIS que permite una mejora cualitativa para EyT en cuanto al uso de un sistema de moneda en dólares, manejo presupuestario y flujo de caja. La respectiva capacitación al personal administrativo contable de EyT fue provista por el FDI y ejecutada por DEXIS.

Otro resultado de los esfuerzos institucionales de fortalecimiento fue la aprobación en marzo 2014 por parte de la Junta Directiva de EyT de los nuevos Manuales Organizacional sobre control interno, adquisiciones y código de ética, que fortalecen más la gestión institucional, la transparencia y la rendición de cuentas de EyT.

Por otra parte la sub-donación que ejecuta CPDH ha contribuido al fortalecimiento de EyT que también a tomado parte, a través de los miembros de la red de voluntarios, en el abordaje de los temas relacionados al diseño de la visión y misión del voluntariado social.

Finalmente, el CISAS ha enfocado el fortalecimiento institucional en temas relacionados a planificación estratégica, uso de TIC, técnicas comunicacionales y control interno y financiero. UCICAM se enfoco en un inicio en generar un espacio de fortalecimiento para el personal interno con el objetivo de que se apropiaran del trabajo a ser realizado y Voces Vitales enfocó sus esfuerzos en fortalecer el sistema contable y capacitar sobre su uso al personal a cargo del manejo financiero del proyecto, así mismo trabajaron en la elaboración y/o revisión de manuales internos, de procesos, de políticas y/o controles de la organización.

- ❖ **PLANEADO:** Porcentaje de cumplimiento de metas programáticas y financieras del Programa ejecutado por EyT.
- ❖ **REAL:** De las 7 metas establecidas en el programa 2 se han cumplido satisfactoriamente 4 se han sobre cumplido por lo que el porcentaje de cumplimiento es de 93%. solamente 1 se ha cumplido de manera parcial dado que únicamente 4 organizaciones están participando como invitadas en la red Grupo de Innovación por el Cambio - GIC.

• **ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN EL RESULTADO 3**

RE	Actividad (A)	Planeado según POA	Real
RE3	A16 Contratación de Asesor para fortalecer OSC	A los 15 meses de iniciado el programa	Los temas abordados por CPDH y FUNDEMOS y compartidos con otras OSC beneficiarias y no beneficiarias,

			relativos a voluntariado social y comunicación organizacional dan respuesta a la necesidad de fortalecimiento en temas prioritarios para las OSC. Esta actividad en teoría fue concebida como la contratación de un asesor especialista, no solo en comunicación y voluntariado, sino experto en diversos temas para fortalecimiento institucional. Sin embargo, la práctica permitió fortalecer mediante financiamiento, en primera instancia a las OSC con subsonaciones directas y a la vez aprovechar su experiencia para fortalecer a otras Organizaciones homologas con lo que adicionalmente también se contribuyó al cumplimiento del objetivo 1 del programa.
A17	Aplicación de diagnósticos (línea de base inicial)	En el mes 14 de ejecución del Programa	Cumplida la actividad de acuerdo a los programado antes de la firma de convenios con las 9 OSC beneficiarias de la primera convocatoria.
A18	Desarrollo de Módulos de Formación con OSC	Mes 15 y 19 de ejecución	Asociación Cristiana La Luz, CISAS, UCICAM, VOCES VITALES dispusieron de un 15% de los fondos de la donación recibida

				para contratar consultorías, y desarrollar espacios de formación y fortalecimiento interno.
A19	Elaboración de Informes del Fortalecimiento a OSC	Mes No. 23 de del		Actividad pendiente de ser cumplida. Se elaboró en coordinación con el equipo ejecutor herramienta para evaluación intermedia a los proyectos de las OSC beneficiarias como uno de los principales insumos para dar cumplimiento a la actividad. No se encontraron evidencias de minutas de visitas de monitoreo como parte de los insumos definidos para alimentar estos informes.

RE2 del OE2. Promovida la unidad y coordinación de las acciones de las OSC que luchan por la democracia y gobernabilidad en Nicaragua, a partir de su incorporación a una Red/Alianza y la generación de una primera propuesta común de trabajo que mejore la efectividad, transparencia, sostenibilidad y maximización de los recursos y resultados.

En cuanto a este resultado, durante los grupo focales y entrevistas los representantes de OSC beneficiarias expresaron que por la variedad de enfoques, temáticas de trabajo, el tiempo de duración de las iniciativas y la inactividad de la red AOT, no era posible la conformación de una red de OSC propia del programa, sobre todo porque muchas de ellas pertenecen a otras redes más consolidadas y porque en base a anteriores experiencias anteriores, era muy probable que una vez finalizado el financiamiento cada OSC seguiría su gestión individual y la red se desintegraría. Basado en estos argumentos y de cara a evitar que el cumplimiento del objetivo 2 no sea afectado, es recomendable actualizar la redacción del resultado 2 del objetivo 2 de tal manera que promueva el apoyo de las OSC beneficiarias a una propuesta de visión común sin necesidad de crear/incorporarse a una red de trabajo.

Se propone redactarlo de la siguiente manera: Promovida la unidad y coordinación de las acciones de las OSC que luchan por la democracia y gobernabilidad en Nicaragua, a partir de su apoyo a la generación de una primera propuesta común de trabajo que mejore la efectividad, transparencia, sostenibilidad y maximización de los recursos y resultados.

- ❖ **PLANEADO:** Número de mociones presentadas por las OSC participantes en la Red/Alianza, para el diseño de una Propuesta de Plan de Trabajo conjunto en los temas de Democracia y Gobernabilidad en Nicaragua.
- ❖ **REAL:** A diciembre del 2014 este indicador estaba en proceso de cumplimiento ya que se están dando los pasos iniciales a través del proyecto que ejecuta FIBRAS/ Movimiento por Nicaragua con la incorporación, en calidad de invitadas 3 OSC beneficiarias del programa al Grupo de innovación por el Cambio - GIC, grupo conformado por más de 20 organizaciones que ha aceptado ser parte del proceso de concertación de una visión común de las organizaciones para encontrar espacios futuros de complementariedad y posibles acciones coordinadas, así como elaborar un plan de seguimiento al cumplimiento de dicho plan.

- ❖ **PLANEADO:** Propuesta común de trabajo impulsada por la Red.
- ❖ **REAL:** A diciembre del 2014 el Indicador estaba pendiente de cumplimiento a través del proyecto ejecutado por FIBRAS/Movimiento por Nicaragua.

De acuerdo a los planes reportados por FIBRAS/MpN ya se ha avanzado en este tema y ya se está consensuando una primera propuesta del plan de visión común en temas y desafíos prioritarios, enriquecido y aprobado por los miembros del GIC y OSC beneficiarias del invitadas.

- **ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN EL RESULTADO 4**

RE	Actividad (A)	Planeado según POA	Real
RE4	A20	Reuniones mensuales del Equipo Coordinador AOT	Hasta la fecha se han realizado 6 reuniones de socios en las que se han monitoreado de manera sistemática el nivel de avances de los proyectos financiados por el Programa y las acciones futuras planificadas, de tal manera de visualizar posibles coordinaciones y sinergias en el trabajo a realizar.
	A21	Asambleas trimestrales de la Red AOT	Se están realizando las primeras acciones encaminadas a cumplir estas actividades a través del proyecto impulsado por FIBRAS/MpN. A través del cual se han establecido las primeras coordinaciones con los directivos de la iniciativa GIC lográndose la incorporación de 3 organizaciones beneficiarias del programa y la aprobación formal para que este foro sea un espacio de discusión, enriquecimiento y validación de un documento de visión común de las OSC que sirva de brújula para el trabajo que desarrollan de manera individual y de manera coordinada. las actividades 20, 21 y 22 han sido parcialmente cumplidas en el tiempo esperado, quedando pendientes las actividades 23 y 24
	A22	Diseño de propuesta de Plan POSCDENI	
	A23	Visitas bilaterales a OSC sobre Red AOT y Plan	
	A24	Procesamiento y análisis de información de visitas	

- **Cumplimiento de indicadores de objetivos**

OE1. Aumentar el ámbito de acción de las OSC de Nicaragua en la promoción de la democracia y la gobernabilidad, mediante la puesta a su disposición de recursos financieros que les permita representar mejor a sus miembros y beneficiarios, promover un mayor diálogo y control social de políticas públicas, incidir de forma creativa y eficaz en los tomadores de decisión, y generar más demandas de rendición de cuentas a las autoridades del país.

- ❖ **PLANEADO:** Número de OSC financiados por el Programa que promueven más efectivamente la participación e incidencia de ciudadanos en las políticas públicas.
- ❖ **REAL:** Indicador sobre cumplido respecto a la meta de 7 organizaciones, contando hasta la fecha con 11 OSCs financiadas por el programa por lo que el porcentaje de cumplimiento es de 157%.

En este aspecto hay que tomar en cuenta que a solicitud de 4 OSC tradicionales en Democracia y Gobernabilidad les fue otorgada 4 sub-donaciones bajo la modalidad de "No Solicitadas" que se sumaron a las 5 beneficiadas a través del proceso de concurso.

- ❖ **PLANEADO:** Número de reformas o procesos de políticas públicas propuestos por las OSC beneficiarias del Programa (incluye políticas con enfoque de género).
- ❖ **REAL:** A pesar que la primera meta está planificada para darse cumplimiento en el FY2015 el indicador ha sido cumplido parcialmente a través de la sub-donación ejecutada por CISAS-MAM que ha propuesto, mediante más de 100 recursos de amparo interpuestos ante la CSJ, cambios a la Ley 779 y su Reglamento. Nuevamente es válido mencionar que este proceso es en la práctica un plus de la gestión que realiza el CISAS en sinergia con el MAM, por lo que puede ser considerado como una acción que contribuye al cumplimiento parcial del indicador.
- ❖ **PLANEADO:** Número de OSC que impulsan acciones para promover la equidad de género y la inclusión de grupos LGBT.
- ❖ **REAL:** Indicador sobre cumplido a través de dos sub-donaciones que benefician de manera directa a 4 OSC. Un proyecto ejecutado por CISAS y el MAM sobre apoyo a mujeres, jóvenes y grupos de diversidad sexual – LGBTI quienes están haciendo incidencia sobre la ley 779 y cultura de paz; y el proyecto ejecutado por Voces Vitales y Emprendedores Juveniles de Nicaragua para empoderamiento de mujeres emprendedoras. El porcentaje de cumplimiento es de **200%** respecto a la meta trazada.
- ❖ **PLANEADO:** Number of CSO advocacy interventions supported by USG.
- ❖ **REAL:** Indicador sobre cumplido ya que este se planificó su cumplimiento en el año fiscal 2015 y se cumplió a partir del año 2014 a través de la sub-donación que ejecuta el CISAS/MAM que en el mes de septiembre de ese año implementó en managua una campaña de incidencia con el propósito de promover una cultura de

paz, no violencia y no discriminación en favor de los derechos de mujeres, jóvenes y grupos LGBTI..

OE2. Mejorar la gestión de Redes y OSC claves e independientes de Nicaragua mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas y la promoción de la integración y cohesión necesaria en una red de trabajo para una mejor eficacia, transparencia y sostenibilidad de las acciones a emprender, un mejor manejo financiero de los fondos a ejecutar y la salvaguarda de los amenazados espacios de participación, en forma legal y constructiva.

- ❖ **PLANEADO:** Porcentaje de mejora de las capacidades técnicas de las OSC beneficiarias del Programa, según la metodología de evaluación aplicada.
- ❖ **REAL:** Indicador pendiente de cumplimiento. Para dar cumplimiento al presente indicador el evaluador junto con el equipo coordinador del programa elaboraron una herramienta de evaluación organizacional que permita establecer mediciones comparativas en cuanto a las capacidades técnicas de las OSC y a través de su aplicación determinar porcentaje de mejoras de las capacidades técnicas de cada OSC.
- ❖ **PLANEADO:** Número de OSC, participantes en la Red/Alianza, que presentan mociones para el diseño de una Propuesta de Plan de Trabajo en los temas de Democracia y Gobernabilidad en Nicaragua.
- ❖ **REAL:** Indicador en proceso de ser cumplido a diciembre 2014, a través de la sub-donación que ejecuta FIBRAS/MpN en coordinación con la iniciativa Grupo de Innovación por el Cambio – GIC, ya que se están dando los pasos necesarios (Preparación de TDR y diseño metodológico, etc.) para elaborara un primer documento de visión común de las OSC.

- **Implicaciones de deficiencias**

El evaluador considera que no hay deficiencias significativas más que aquellas relacionadas a la curva de aprendizaje de EyT que provocó retraso en la ejecución de algunas actividades programáticas y entrega de productos comprometidos con USAID en el acuerdo de donación como parte de las disposiciones especiales. De igual modo, las organizaciones beneficiarias han tenido un periodo de aprendizaje y adecuación en el tema de rendición de cuentas que por tratarse de una experiencia nueva que implica cambios para la organización, resultó difícil de asimilar la rapidez necesaria pero que sin embargo se ha venido superando gracias al acompañamiento y disponibilidad del equipo de EyT para evacuar dudas. Lo anterior sin embargo no ha afectado la ejecución global del programa y de seguir el ritmo actual de ejecución muy probablemente se cumplirá con el propósito su.

4) Conclusiones

- ❖ A pesar de los retrasos en el cumplimiento de algunas actividades y entrega de productos respeto a lo planeado, la mayor parte de ellas se han realizado, hasta la fecha, de manera satisfactoria tanto para EyT, los beneficiarios y USAID y en línea con la planificación global del programa, por lo que la valoración de costo efectividad es positiva.

- ❖ Las evidencias encontradas por el evaluador indican que los procesos desarrollados hasta la fecha han permitido el logro de los resultados 1 y 2 del objetivo 1 y del resultado 1 del objetivo 2. De manera satisfactoria. En el caso del resultado 2 del objetivo 2 se están desarrollando acciones encaminadas a su cumplimiento, sin embargo existe el riesgo de que su cumplimiento sea solo parcial porque no se ha conformado una red propia del programa y no todas las OSC beneficiarias de esta primera etapa están apoyando la propuesta de visión común.
- ❖ En indicadores como el número de OSC beneficiarias y número de ciudadanos beneficiarios de los proyectos que han sido fortalecidos a través de las acciones realizadas se ha sobre cumplido la meta trazada total del programa que es en el primer caso 15 OSC y hasta la fecha son 9 las beneficiarias y en el segundo caso se previó un total de 4,000 ciudadanos fortalecidos en la primera fase del programa y ya han sido fortalecidos en esta primera etapa 6,786 ciudadanos y ciudadanas, por lo que habrá sobre cumplimiento de algunas metas trazadas.

5) Recomendaciones

- ❖ El quipo ejecutor debe poner mayor énfasis en actividades particulares como la realización de las evaluaciones intermedias a las sub-donaciones e informes de avances en el fortalecimiento a las OSC beneficiarias ya que son un insumo importante para establecer medidas comparativas de avances en el fortalecimiento de las organizaciones socias y finalmente para elaborar los informes que sirven como retroalimentación a las OSC beneficiarias.
- ❖ Basado en el hecho de que no se conformará una red propia del programa y que el apoyo debe trascender una primera propuesta de visión de trabajo común desde las OSC, es recomendable revisar la redacción del resultado 2 del objetivo 2 de tal manera que promueva el apoyo de las OSC beneficiarias a una propuesta de visión común sin necesidad de crear/incorporarse a una red de trabajo.

Se propone redactarlo de la siguiente manera: *“Promovida la unidad y coordinación de las acciones de las OSC que luchan por la democracia y gobernabilidad en Nicaragua, a partir de su apoyo a una propuesta común de trabajo que mejore la efectividad, transparencia, sostenibilidad y maximización de los recursos y resultados”.*

C. EFICIENCIA

1) Introducción

En el presente aparatado se analizará si la realización de las actividades se ajusta al logro de los resultados, su alineación con el presupuesto tal como lo definió el equipo del programa; si los desembolsos y gastos del programa son coherentes con las necesidades y plan diseñado. Así mismo se valorara si es idónea la estructura y organización del Programa? (recursos humanos, materiales y entramado institucional y distribución del presupuesto). Finalmente se revisará en qué medida la colaboración institucional y los

mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención

2) Manejo de los recursos del Programa

- **Proceso y procedimiento de seguimiento y control de calidad**

En primera instancia el proceso de seguimiento y control de calidad en la ejecución del programa se ha venido cumpliendo apegado a lo establecido en el convenio de cooperación firmado entre Ética y Transparencia y USAID.

Inicialmente una de las primeras acciones del Programa fue la conformación del equipo técnico que está a cargo de ejecutar las acciones de preparación institucional previa y seguimiento a la ejecución de todas las actividades. El equipo tuvo como una de las tareas iniciales la elaboración de una primera propuesta de Plan Anual de actividades que fue enriquecido con los valiosos aportes de DEXIS.

Como parte de los primeros esfuerzos de fortalecimiento de EyT se inicio, con apoyo de DEXIS un proceso de auto-evaluación para identificación de las principales fortalezas y debilidades institucionales el que conto con la activa participación del Director Ejecutivo de EyT, 3 Gerentes y 1 coordinador de proyectos, así como también la participación de voluntarios de la Red de EyT y 3 directores de organizaciones. Los resultados del auto-diagnóstico fueron el punto de partida y principal insumo para el diseño de un Plan de fortalecimiento institucional el cual ya se ha puesto en marcha.

A la fecha, se ha cumplido con la obligación de la presentación de los Informes de Avances trimestrales.

El Informe de Avance 1, que comprendió el período del 18 de abril – 14 junio 2013.

El Informe de Avance Semestral Número 2, que comprendió el período del 15 de junio – 31 julio 2013

El Informe de Avance Semestral Número 3. que comprendió el período del 18 de abril 2013 – 30 de septiembre 2013

El Informe de Avance Semestral Número 4. que comprendió el período del 1 de octubre – 31 de diciembre de 2013

El Informe de Avance Semestral Número 5. que comprendió el período del 01 de Enero – 31 de Marzo de 2014

El Informe de Avance Semestral Número 6. que comprendió el período del 01 de Abril – 30 de Junio de 2014

El Informe de Avance Semestral Número 7. que comprendió el período del 01 Octubre 2013 – 30 de Septiembre 2014

El Informe de Avance Semestral Número 8. que comprendió el período del 01 Octubre 2014 – 31 de Diciembre 2014

Revisados los informes en referencia, la ejecución presupuestaria y planes anuales se considera que las acciones desarrolladas han dado resultados muy positivos por lo que se prevé el cumplimiento en la ejecución del Programa.

- **Costos y control de costos (eficiencia - presupuesto original)**

El manejo de los costos y su control se ha dado mediante los POAs 2013-2014 y POA 2014-2015, y control presupuestario a cargo de la oficial financiera del Programa, mismos que cuentan con la aprobación de USAID.

En base a la revisión de los documentos mencionados se encuentra un porcentaje de ejecución de los fondos aportados por USAID cortado a Enero del 2015 de **24.2%** del aporte de USAID y **26.3%** de los gastos de contrapartida. Respecto al porcentaje de ejecución del aporte de USAID (24.2%) este se explica porque no se encuentran incluidos como gastos aun el restante de los fondos de sub-donaciones, salarios y otros gastos que pueden ascender a unos **\$ 350,000.00 (Tres cientos cincuenta mil dólares)** para un porcentaje de estimado de ejecución proyectada de **42%**.

3) Informes

- **Finanzas del Programa**

Como se indicó anteriormente, la coordinación del programa y la administración financiera han cumplido con la elaboración y presentación de los informes financieros y de ejecución presupuestaria. En base a esa información la ejecución presupuestaria es la siguiente:

Programa de Donaciones a la Sociedad Civil	Total Presupuestado	Ejecutado a Enero 2015 incluyendo gastos de contrapartida	%
	\$ 2,209.913	542,251.64	24.5%

- **Cronograma y entrega de los recursos “inputs”**

Los desembolsos y gastos del programa han estado en línea con el plan presupuestario y por lo tanto acorde con las necesidades de (EyT) como ejecutor y los sub-donatarios. El evaluador no considera que haya desfases en la ejecución global del programa.

- **Logro de los resultados de Programa**

- ❖ **A1 Conformación del equipo:** EyT dio cumplimiento a la primera actividad a través de la firma de contratos con el personal que estaría involucrado con la ejecución del programa quedando de la siguiente manera:

1. Director (50% del tiempo)
2. Oficial del Programa (100% del tiempo)
3. Gerente Administrativa Financiera (50% del tiempo)
4. Asistente Contable (100% del tiempo)
5. Secretaria (50% del tiempo)
6. Conserje (50% del tiempo) y,
7. 2 Vigilantes (50% del tiempo).

Al mismo tiempo se procedió a dar cumplimiento al proceso de licitación, evaluación y contratación del Grant Manager (Gerente de Donaciones) y contador. En el caso del Grant Manager luego de su contratación a inicios de julio 2013, por motivos personales renunció de manera inesperada por lo que el proceso de contratación se repitió. A la fecha de este informe el evaluador considera que se ha dado cumplimiento satisfactorio a esta actividad y que el programa cuenta con un staff profesional y capacitado para la ejecución y seguimiento efectivo de las acciones. Los fondos destinados para el staff en cuestión están siendo debidamente utilizados.

- ❖ **A2 Uso del vehículo:** Aunque el vehículo fue proporcionado Por USAID, se constató su uso para las diferentes gestiones y traslados relativos al programa. Esta actividad ha sido cumplida de manera satisfactoria.
- ❖ **A3 Presentación del programa y establecimiento de coordinaciones:** Se cumplió en tiempo y forma con la actividad de presentación del programa a actores claves que fueron de mucha utilidad para el logro de otros resultados y productos relevantes como la primera versión del Manual de Donaciones, formatos y guía de aplicación. Las reuniones de presentación contaron con la participación del equipo a cargo de dar seguimiento al programa en USAID, con el Director de dicha agencia y con sus principales contrapartes en Nicaragua (CHF, NDI, IRI, FHI 360).
- ❖ **A4 Elaboración de guía de aplicación:** En el periodo de junio-julio 2013 ya se contaba con un primer borrador de manual de donaciones. Esta actividad fue posible cumplirla de manera satisfactoria gracias a las reuniones iniciales de presentación del programa en las que formaron parte la gerencia del programa, el Director EyT, CHF, NDI, DEXIS y personal de USAID. Así mismo se realizaron consultas con socios como NICASALUD para enriquecer la versión inicial del manual y sus anexos (Guía y Formatos de Aplicación, Guías de Evaluación, Formato de Convenio y Formato de Evaluación Organizacional que se aplica a las OSC). CHF proporcionó una copia de su manual de donaciones que resultó de mucha utilidad para enriquecer el borrador de manual del programa. Los recursos financieros y logísticos para las reuniones realizadas estuvieron disponibles en el momento requerido y se usaron de manera adecuada, resultando en su aprobación por parte de USAID en Noviembre del 2013. Los recursos para la consultoría de traducción del Manual de Donaciones se usaron de forma adecuada.
- ❖ **A5 Consulta y validación de guía y formatos de aplicación:** Actividad cumplida con un leve retraso debido a que el proceso de revisión, validación del Manual de Donaciones y sus anexos, por parte de USAID se extendió. Esto fue posible gracias al apoyo del Grant Manger de CHF, el Director Adjunto y oficial de operaciones del NDI entre otros actores claves, quienes brindaron valiosos insumos sobre políticas y procedimientos que fueron incorporados al manual de donaciones una vez aprobado. De cara a la segunda convocatoria se prevé una posible revisión al

Manual de Donaciones que permita seleccionar mediante el concurso un número representativo de OSC y propuestas que respondan de manera integral los objetivos del programa.

- ❖ **A6 Divulgación de Convocatorias:** Esta actividad fue cumplida de manera satisfactoria a través del lanzamiento público de la primera convocatoria a OSC nacionales para el periodo de inscripción, a través de medios escritos (La Prensa y El Nuevo Diario) por ser los de mayor circulación en el país, sitio web EyT, conferencia de Prensa, correos electrónicos personalizados a Socios de USAID y reunión informativa con potenciales beneficiarios.
- ❖ **A7 Evaluación de propuestas y A8 Presentación de resultados de las evaluaciones:** Como resultado de la Convocatoria postularon 55 propuestas de perfil los que fueron evaluados por un equipo de expertos quienes seleccionaron, de acuerdo a criterios previamente establecidos, aquellos perfiles de mayor calidad para la etapa de presentación de propuestas completas. Previo al iniciar la primera fase del proceso de evaluación de perfiles se capacitó a los miembros del Comité de Donaciones de cara a fortalecer sus criterios técnicos, mediante un taller facilitado por una experta en temas de género quien dio a conocer una metodología de evaluación aplicable en esa etapa. La segunda etapa de evaluación de propuestas completas se extendió desde el 20 de enero al 07 de marzo 2014. Los fondos destinados para esta actividad fueron utilizados de manera apropiada y en base a las necesidades de fortalecimiento técnico del personal del Programa.
- ❖ **A9 Divulgación de resultados de convocatorias:** El 02 de abril de 2014 Ética y Transparencia dio cumplimiento satisfactorio a esta actividad contando con la aprobación de USAID a los 6 proyectos seleccionados por el Comité de Donaciones. La lista de OSC ganadoras se publicó en la página Web de Ética y Transparencia, y se procedió a notificar los resultados a todos los ganadores. Nuevamente cabe mencionar que posterior a este proceso 4 organizaciones de amplia y reconocida trayectoria en la promoción de la democracia y la gobernabilidad solicitaron formalmente a EyT se les considerara para una sub-donación por lo que estas, en base a unos términos de referencia elaborados a través de una consultoría, presentaron cada una su propuesta, procediendo EyT a través del Comité de donaciones a evaluar y aprobar las sub-donaciones bajo la modalidad de “No solicitadas”. Previo a la firma de los convenios EyT aplicó a cada una de las organizaciones un instrumento de diagnóstico para determinar la capacidad institucional para administrar y ejecutar de manera efectiva fondos de donación.
- ❖ **A10 Firma de Convenios:** Actividad cumplida según POA 2014-2015 en base a los ajustes de tiempo realizados y aprobados por USAID. El fondo total destinado para sub-donaciones en esta primera convocatoria asciende a: **\$ 547,831.14 (Quinientos cuarenta y siete mil ochocientos treinta y un dólares con 14/100). Con montos convenidos con las OSC que van desde un mínimo de 41 mil dólares a un máximo de 71 mil dólares.**
- ❖ **A11 Seguimiento al cumplimiento de convenios:** Posterior a la firma de los Convenios se procedió a hacer los primeros desembolsos de fondos equivalentes al 30% convenido con cada OSC. Esta actividad no se cumplió al mismo tiempo con todas las organizaciones ya que para algunas el proceso de apertura de cuentas bancarias demoró más de lo esperado lo que resulta lógico por tratarse de acciones preparatorias que no necesariamente dependen del beneficiario. Una vez superado esto, los desembolsos posteriores se han hecho de manera efectiva, previa

verificación y aprobación por parte de EyT de los informes financieros. A diciembre del 2014 se realizaron 6 reuniones de socios en las que principalmente se comparte información relacionada a la ejecución de cada una de las iniciativas, planes de acción futuros y posibles espacios de trabajo complementario entre las OSC socias. El evaluador califica la ejecución de esta actividad como satisfactoria. Adicionalmente se han considerado como elementos que muestran el cumplimiento de esta actividad la revisión y aprobación de los informes programáticos enviados a EyT por las organizaciones los que han servido de insumo para elaborar los informes trimestrales enviados a USAID.

- ❖ **A12 Informes consolidados de ejecución de proyectos:** Tanto las organizaciones como EyT han venido cumpliendo de manera bastante satisfactoria con esta actividad, lo que ha permitido al staff ejecutor elaborar los reportes consolidados que trimestralmente se envían a USAID haciendo posible un monitoreo constante de los avances en la ejecución del programa de manera global y de las 9 iniciativas apoyadas por este. Es necesario sin embargo hacer hincapié en que los reportes sean vistos como herramientas de promoción y marketing del programa, resaltando los logros más relevantes y sus acciones, sobre todo tomando en cuenta que más allá del personal de USAID en Nicaragua, esos informes son enviados a Washington donde el nivel y calidad de estos deben ir acorde a las exigencias tales receptores.
- ❖ **A13 Realización de talleres informativos y formativos para OSC:** Actividad cumplida de manera satisfactoria. Con la realización de una reunión informativa con las potenciales OSC postulantes. Este espacio fue de gran utilidad para las organizaciones interesadas en participar en la convocatoria ya que se pudieron aclarar un número importante de inquietudes planteadas durante la reunión y las que fueron enviadas posteriormente por e-mail. Los fondos destinados para esta actividad fueron utilizados de manera apropiada. De igual forma los talleres de inducción con las OSC que fueron beneficiadas con una sub-donación contribuyeron al cumplimiento de esta actividad.
- ❖ **A14 Visitas de Monitoreo y Evaluación del Equipo a c/u de las OSC beneficiarias:** Esta actividad se ha cumplido de manera satisfactoria. A diciembre del 2014 el equipo EyT reportó 9 visitas que permitieron verificar in-situ la ejecución de las acciones. También es válido añadir que el equipo ejecutor del programa ha brindado de manera continua y flexible asistencia técnica sobre asuntos administrativos financieros relacionados al proceso de registro contable y rendición de cuentas, dado que para las OSC beneficiarias es una experiencia nueva en cuanto al uso de nuevos formatos para el registro y reporte de gastos mensuales. Durante las entrevistas a los directores de organizaciones fueron evidentes la muestras positivas y aprobación del acompañamiento de los miembros del staff de EyT que ha servido sobremanera para lograr un verdadero fortalecimiento a las organizaciones en este aspecto particular, cuyo personal han ganado un cúmulo importante de experiencia y capacidad sostenible en el tiempo. Los fondos para cumplir con las visitas estaban a disposición del equipo en el momento requerido y se han usado de manera adecuada.
- ❖ **A15 Elaboración y envío a las OSC de Informes Técnicos de Evaluación Intermedia:** Actividad pendiente de ser cumplida por lo que el evaluador y el staff de coordinación elaboraron una herramienta de evaluación organizacional que permita obtener datos e insumos para medir los avances en el fortalecimiento a las organizaciones.

- ❖ **A16 Contratación de Asesor para el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las OSC:** A pesar de que en el diseño se pensó en una persona especialista en fortalecimiento institucional que a manera de un tutor transfiriera conocimientos a las OSC, en la práctica esta actividad se adecuó a la necesidad existente de cumplir plenamente con el objetivo 2 del programa y la solicitud de 4 OSC de amplia trayectoria por ser beneficiarias. Las sub-donaciones otorgadas a Grupo Fundemos, CPDH y FIBRAS/Movimiento por Nicaragua contribuyen a cumplir con la actividad planeada. Además la variante respecto al diseño está cumpliendo con varios propósitos a la vez lo que también se traduce en maximización de recursos del programa: 1) El fortalecimiento inmediato, la disponer de fondos, a las OSC a las que se les otorgó sub-donaciones; 2) La transferencia de capacidades a organizaciones homólogas en temas priorizados en los cuales estas 4 OSC tiene una amplia experiencia; 3) Generación de sinergias y procesos de intercambio donde se hace más fácil el proceso de facilitación y aprendizaje y finalmente el cumplimiento pleno del objetivo 2 del programa.
- ❖ **A17 Aplicación de diagnósticos iniciales (a manera de línea base) a EyT y OSC:** Con la aprobación del Manual de Donaciones y anexos por parte de USAID, se dispuso durante la primera convocatoria del formato de diagnostico inicial que fue aplicado a las organizaciones ganadoras, lo que permitió, en su momento, determinar la idoneidad de todas las OSC como ejecutores de los fondos que les fueron adjudicado, tomando como base la experiencia adquirida con la ejecución exitosa de proyectos previos al programa. Los resultados de estos diagnósticos son la base referencial para medir avances, estancamientos o retrocesos de los proyectos financiados por el programa al momento de hacer las evaluaciones intermedias correspondientes. Esta actividad fue cumplida de manera satisfactoria.
- ❖ **A18 Desarrollo de Módulos de Formación para el fortalecimiento de capacidades técnicas y financieras de OSC:** Como se mencionó en la actividad 16 las sub-donaciones directas a OSC de amplia trayectoria en temas de gobernabilidad y democracia, los temas que han desarrollado en cuanto a comunicación institucional, voluntariado y visión común de trabajo de OSC son parte de los esfuerzos de generación de fortalezas institucionales. De igual forma durante las reuniones de socios se han aprovechado espacios para presentar documentales e información motivacional de interés para las organizaciones complementarios a los temas de avances programáticos y financieros.
- ❖ **A19 Elaboración y entrega a cada OSC y a USAID de Informes Individuales e Informe Consolidado de Nivel de Fortalecimiento de Capacidades:** Actividad pendiente de ser cumplida. Se elaboró en coordinación con el equipo ejecutor herramienta para evaluación intermedia a los proyectos de las OSC beneficiarias como uno de los principales insumos para dar cumplimiento a la actividad. No se encontraron evidencias de minutas de visitas de monitoreo como parte de los insumos definidos para alimentar estos informes.
- ❖ **A20 Realización de Reuniones Mensuales del Grupo Coordinador: Entendiendo como grupo coordinador las organizaciones socias o beneficiarias del programa:** Hasta la fecha se han realizado 6 reuniones de socios en las que se han monitoreado de manera sistemática el nivel de avances de los proyectos financiados por el Programa y las acciones futuras planificadas de tal manera de visualizar posibles coordinaciones y sinergias en el trabajo a realizar.

❖ **A21 Realización de Reuniones Trimestrales de la Gran Asamblea de la Red AOT:**

❖ **A22 Diseño de Propuesta de Plan de las OSC:** En cuanto a esta actividad, al igual que la contratación de un especialista para generar capacidades organizacionales adecuó en lo referente a que el diseño de la propuesta fuera desde organizaciones pertenecientes a la Alianza de ONG por la Transparencia – AOT, que al momento de iniciar actividades el programa NO se encontraba en funcionamiento. La propuesta de FIBRAS/MpN fue muy oportuna en este momento ya que permite generar una propuesta inicial desde las organizaciones beneficiarias del programa y consensuar su contenido y enriquecerla en el seno de una instancia que si estaba en funcionamiento como es el Grupo de Innovación por el Cambio – GIC.

❖ **23 Y 24:** Estas actividades no se realizaron ya que se determinó que las OSC beneficiarias tienen la libertad de decidir a que red pertenecer y resultan inviables acciones que pudieran considerarse impositivas.

4) Resultados y efectos del programa

• Efectos planeados y contribución al Propósito

- ✓ Gracias al programa efectivamente se ha logrado el aumento del ámbito de acción de las 11 OSC beneficiarias directas (socias), las cuales han dispuesto de fondos de sub-donaciones que les ha permitido continuar por un periodo de tiempo de 1 año aproximadamente con su gestión e incidencia en temas de democracia y gobernabilidad; específicamente mediante la generación de espacios de diálogo, formación e incidencia política tanto para los beneficiarios de sus proyectos como para los miembros de la OSC.
- ✓ Uno de los primeros esfuerzos que permitió mejorar la calidad las propuestas de proyectos fue durante la primera convocatoria al momento de notificarles a las organizaciones la selección de sus perfiles para una segunda etapa de presentación de propuestas completas, ocasión que se aprovechó para retroalimentar a las proponentes sobre los aspectos de las propuesta completa que deben mejorar y como mejorarlos. Complementariamente, el equipo ejecutor mediante un seguimiento permanente a la ejecución de los proyectos, ha brindado insumos y sugerencias hacia las OSC para una mejor y más efectiva ejecución de los proyectos con lo que también se brindan insumos que de futuro servirán a las OSC en la formulación de otras propuestas.
- ✓ Otro efecto inmediato positivo del programa fue el proceso de fortalecimiento a las OSC beneficiarias incluyendo a EyT que inició con la aplicación de un auto-diagnostico institucional que permitió identificar debilidades y fortalezas. En el caso de EyT auto-diagnóstico fue aplicado previa firma del acuerdo de donación con USAID antes de iniciar el programa y a las OSC antes de firmar el convenio a mediados de 2014. Los resultados de los auto-diagnóstico han contribuido al fortalecimiento de las OSC ya que a partir de sus resultados (Énfasis en debilidades) se generan una seria de líneas de acción para remontar las debilidades existentes.

En base a lo anterior EyT con el apoyo de DEXIS y mediante algunas consultorías ha obtenido excelentes resultados en cuanto a actualización del sistema contable, segregación de funciones del personal administrativo, elaboración y actualización de manuales y políticas, elaboración de planes institucionales para aumentar su efectividad en la gestión de recursos, asimismo, capacitación al personal técnico. En el caso de las OSC el fortalecimiento se realizó mediante consultorías que estas identificaron como prioritarias realizar mediante el destino de 15% del su presupuesto que les fue aprobado⁴. Sumando a lo anterior son las iniciativas impulsadas por FUNDEMOS, CPDH y FIBRAS/MpN que han aportado a las OSC beneficiarias (incluso no beneficiarias del programa)⁵ valiosos conocimientos sobre comunicación institucional, voluntariado y un espacio de participación en una red nacional para abordar una propuesta de visión común de trabajo de las organizaciones.

- ✓ Aunque en su etapa inicial el proyecto de FIBRAS/MpN se encamina a producir un efecto positivo en la promoción de un espacio en red en el que ya se cuenta con la aprobación para que 3 OSC socias del programa participen en calidad de invitadas en los espacios de discusión de una propuesta de visión común de trabajo y un mecanismo para darle seguimiento a dicho plan. La decisión de promover un plan de visión común a lo interno del grupo de innovación por el cambio – GIC también contribuye a fortalecer la gestión de dicha red conformada por más de 20 OSC, con lo que se está cumpliendo al logro del resultado 2 del objetivo 2 del programa.
- **Efectos no planeados pero que aún son consistentes con el propósito y prioridades del Programa**
- ✓ El desacuerdo de un buen número de OSC beneficiarias frente a la conformación y su incorporación a una red de OSC conformada dentro del programa, misma que es percibida como algo impositivo y limitante ya que por razones de tiempo, disponibilidad de fondos, variedad de temáticas y enfoques es inviable la conformación de una nueva red y la incorporación a cualquier otra debe ser voluntaria.
- ✓ En cuanto al tema de la red de organizaciones como uno de los efectos directo del programa también existe la percepción de quererse forzar la creación de una estructura que no necesariamente es una red permanente, cuyos enfoques y temas de trabajo no permiten una mayor coordinación entre sí y que a la larga, una vez que finalicen los proyectos y el financiamiento, se dispersaran como ha ocurrido en innumerables ocasiones con esfuerzos similares.
- ✓ Si bien es cierto el programa logra su cometido en cuanto a aumentar el alcance de las organizaciones, aportando a su fortalecimiento y a la sobrevivencia de las OSC,

⁴ En el caso específico de EyT, Asociación Cristiana La Luz, CISAS, UCICAM, VOCES VITALES que apartaron fondos para su fortalecimiento.

⁵ IDSDH, Asociación Jóvenes por el Desarrollo Integral de la Comunidad - AJODIC, Fundación Futuro de Nicaragua, Organización transgenero- ODETRANS

no hay que perder de vista el permanente efecto de inseguridad causado por periodos de finamientos cortos y limitación de fondos, los que aunque no sean responsabilidad exclusiva del programa, sino más bien la suma de muchos factores, algunos perversos, afectan la planificación de acciones en el largo plazo.

Las sub-donaciones directas que son en cierta medida una especie de “contrato” a OSC ha provocado 2 efectos positivos no planificados en el diseño del programa:

- El fortalecimiento inmediato de las organizaciones a las que se les otorgó la sub-donación directa que les permite prolongar su tiempo de gestión y acciones en beneficio de ciudadanos y OSC.
- Generar espacios y acciones para transmisión de capacidades e intercambio de experiencias con otras organizaciones que tiene como principal ventaja que la transmisión de conocimientos es desde un facilitador homólogo con conocimiento de causa que facilita el intercambio y por ende la asimilación de capacidades.

5) Conclusiones

- ❖ En base a las evidencias recopiladas y revisadas se puede afirmar que la ejecución del programa se está realizando en línea con el presupuesto aprobado y que con los recursos financieros con que dispone en este momento es posible realizar con éxito todas actividades contenidas en los Planes Operativos sin mayores riesgos de déficit por falta de fondos.
- ❖ La estructura y organización del programa ha demostrado a la fecha de este informe ser la idónea para hacer posible la ejecución de todas las actividades planteadas y contribuir al cumplir los objetivos, lo que no sería posible sin la cooperación institucional (Apoyo de la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva de EyT), y los mecanismos de gestión que permiten la fluidez de información, seguimiento permanente e integral a distintos niveles que dan la capacidad de detectar obstáculos/problemas y tomar las acciones necesarias para mitigar sus consecuencias.
- ❖ La actividad relacionada a la **Contratación de Asesor para el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las OSC** se adecuó a la necesidad existente de cumplir plenamente con el objetivo 2 del programa y la solicitud de 4 OSC de amplia trayectoria por formar parte del programa. Esta variante respecto al diseño está cumpliendo con varios propósitos a la vez lo que también se traduce en maximización de recursos del programa: 1) El fortalecimiento inmediato, la disponer de fondos, a las OSC a las que se les otorgó sub-donaciones; 2) La transferencia de capacidades a organizaciones homólogas en temas priorizados en los cuales estas 4 OSC tiene una amplia experiencia; 3) Generación de sinergias y procesos de intercambio donde se hace más fácil el proceso de facilitación y aprendizaje y finalmente el cumplimiento pleno del objetivo 2 del programa.

- ❖ La actividad **Diseño de Propuesta de Plan de las OSC** se adecuó por las razones en las que se basó el cambio de la contratación de un asesor, en este caso específico, lo referente al diseño de una propuesta desde organizaciones pertenecientes a la Alianza de ONG por Transparencia - AOT que al momento de iniciar actividades el programa no se encontraba en funcionamiento. La propuesta de FIBRAS/MpN fue muy oportuna en este momento ya que permite generar una propuesta inicial y consensuar su contenido y enriquecerla en el seno de una instancia que si estaba en funcionamiento como es el Grupo de Innovación por el Cambio – GIC. La adecuación de esta actividad también contribuye al cumplimiento los objetivos del programa.

D. INCLUSION SOCIAL

1) Introducción

En este apartado se analiza si el proceso de selección de los beneficiarios se ha realizado de manera adecuada y transparentemente, la contribución y contribución del programa a la consolidación del enfoque de género.

También se revisará la medida en que los diferentes roles y status de los hombres y mujeres en la comunidad, el trabajo, ámbito político y el hogar (eje: roles en la toma de decisiones así como acceso y control de recursos y servicios) afectaron el trabajo realizado.

Finalmente analizar como el programa ha incorporado un enfoque de desarrollo inclusivo en las actividades.

2) Convocatoria y selección de beneficiarios

En términos de cobertura el programa ha logrado su objetivo principal de lograr articular esfuerzos a través de un número importante de organizaciones de sociedad civil en varios territorios del país con grupos meta diversos que aportan al enriquecimiento del contenido y resultado de las acciones emprendidas.

La primera convocatoria lanzada públicamente en octubre del 2013 fue exitosa en términos de convocatoria, por el interés y número de participantes de sociedad civil reflejados en el proceso de inscripción, atención a reunión informativa, hasta la presentación de perfiles. El proceso de evaluación fue el adecuado en línea con lo establecido en el manual de donaciones y en base a un riguroso proceso de evaluación a cargo de un Comité de Donaciones de alto nivel que resultó en la selección de beneficiarios actuales. La rigurosidad del proceso quedó demostrada cuando le fue cancelada la adjudicación al Centro de Iniciativas de Políticas Ambientales (CIPA) por no cumplir en tiempo con la entrega de requisitos legales.

Adicionalmente y solicitud de 4 organizaciones de amplia trayectoria en promoción de la gobernabilidad y democracia en Nicaragua y de cara a dar cumplimiento integral al objetivo 2 del programa se otorgó mediante un proceso adicional de selección 4 sub-donaciones de fondos a las 4 OSC solicitantes. Las 4 propuestas tienen el propósito de propiciar acciones para transferencia de fortalezas a las OSC beneficiarias y no beneficiarias del programa en temas de interés prioritario y generar dinámicas de mayor intercambio de experiencias que fortalezcan el trabajo conjunto. Algunas complejidades asociadas a la nueva dinámica estuvieron relacionadas a la falta de conocimiento previo de los planes de fortalecimiento que se desarrollarían en el marco de las sub.-donaciones directas lo que generó conflictos

de agendas y cambios en los planes. Sin embargo, el beneficio de las acciones realizadas ha sido aun más positivo para todas las OSC involucradas.

3) Perspectiva de género

En esta dimensión los proyectos impulsados por CISAS/MAM y Voces Vitales hacen una contribución específica a la perspectiva de género dentro del programa al tomar en cuenta necesidades prioritarias de las mujeres en cuanto a los temas de violencia y promoción de una cultura de paz a favor de las mujeres sobre todo y la generación de capacidades y oportunidades a mujeres dueñas de negocio. En términos específicos estas OSC abordan la perspectiva de género a través de las campañas de incidencia cuyo énfasis se centra en la inclusión y fortalecimiento de grupos excluidos y de mujeres emprendedoras. CISAS apunta al empoderamiento político de las mujeres a través de la incidencia y demanda sobre la Ley integral contra la Violencia - L779 y la NO aplicación de su reglamento mediante la interposición de una cantidad significativa de recursos de amparo ante el Poder Judicial. Es válido mencionar que por la trascendencia y controversia generada a partir de la implementación de la Ley 779, al menos 3 de las OSC beneficiarias incluyen en los contenidos de sus espacios de empoderamiento dicha Ley lo que innegablemente contribuye a la promoción del derecho humano de mujeres, hombres, niños y niñas a una vida sin violencia y de calidad. Voces Vitales por su parte aborda la dotación de mayores capacidades y generación de oportunidades de desarrollo personal y económico de mujeres amas de casa que a la vez son dueñas de negocios.

En general, como fue abordado en a los grupos focales y entrevistas, las OSC procuran en las distintas acciones desarrolladas, un equilibrio en la cuota de participación de hombres y mujeres, y que es lo que por tradición las organizaciones hacen en función de la aplicación de la perspectiva de género. Sin embargo, los representantes de organizaciones expresaron tener claro que la perspectiva de género va más allá del mero cumplimiento de cuotas de participación.

4) Desarrollo inclusivo

En este aspecto resaltan los esfuerzos realizados la Asociación la Luz y CISAS/MAM los que están generando oportunidades de participación y contribución al proceso democrático y de desarrollo en los territorios. En el caso de la Asociación la Luz es destacable su trabajo con personas con discapacidad en Masaya y Carazo que ha valido un mayor reconocimiento de parte del Poder Judicial a la capacidad y efectividad de los beneficiarios de la organización que fueron capacitados y nombrados formalmente como “facilitadores judiciales” y cuyo aporte ya ha dado los primeros resultados positivos mediante los acompañamientos de casos de retardación de justicia que afectaban a personas con discapacidad y que gracias a su gestión lograron obtener una resolución positiva con lo que de manera efectiva se está aportando a la inclusión de estos grupos tradicionalmente excluidos del sistema y los servicios que presta.

Por otro lado el CISAS/MAM aporta al desarrollo inclusivo mediante el involucramiento de grupos LGTBI quienes ven en los proyectos financiados por el programa la oportunidad de hacerse escuchar y de expresar de maneras creativas la necesidad de ser reconocidos y no discriminados por su preferencia sexual. Concretamente las 2 organizaciones han movilizado a estos grupos a través de festivales y muestras artísticas como el VI muestra de cine DIVERSEX y el festival por una Chinandega libre de violencia y discriminación, ambas, acciones que implican el llevar mensajes a un número mayor de beneficiarios indirectos que conocen de estos temas por su alto grado de impacto mediático.

5) Conclusiones

- ❖ En base a las evidencias recopiladas el evaluador considera que el programa está aportando a la promoción de la equidad de género mediante el apoyo brindado principalmente a dos de las incitativas de las organizaciones beneficiarias CISAS/MAM y Voces Vitales con los cuales se abarcan necesidades prioritarias de sectores excluidos como las mujeres y grupos LGTBI, específicamente la violencia de género y el emprendedurismo.
- ❖ De igual manera hay evidencias que indican que el programa también contribuye al enfoque de desarrollo inclusivo mediante la generación de espacios de incidencia y participación efectiva de grupos tradicionalmente excluidos de los procesos de toma de decisiones y servicios del Estado, tales como las personas con discapacidad y grupos LGTBI que han logrado apropiarse de sus derechos al punto de brindar, los primeros, servicios de facilitación judicial efectiva a otros discapacitados. Lo que igualmente ocurre con los grupos e incidir, los segundos en demanda de mejoras en la implementación de la Ley 779 y su reglamento.

E. SOSTENIBILIDAD

1) Introducción

En el presente apartado se analizará si los beneficiarios consideran que USAID debe continuar diseñando e implementando programas similares al presente. De igual manera una valoración de la sostenibilidad de las acciones de fortalecimiento a las OSCs socias.

De acuerdo a las intervenciones de los beneficiarios durante los grupos focales y las entrevistas la situación contextual en el país es similar a la que sirvió de justificación para el diseño del programa antes de 2013 en cuanto al cierre de espacios, secretismo y control del poder y las instituciones por parte del partido de gobierno, poco flujo de fondos de cooperación y dificultades para acceder a estos, así como las debilidades internas propias de las organizaciones que afectan su capacidad de gestión y sostenibilidad, son razones suficientes para que el tema sea una prioridad urgente para la sociedad civil como primeros interesados en fortalecerse y en seguir aportando al mejoramiento de la Gobernabilidad y la Democracia, para las autoridades que requieren de la existencia de contrapesos hacia su gestión en función de legitimarla y para los representantes del cuerpo de donantes cuyos programas de apoyo u objetivos estratégicos son en el marco de apoyar el desarrollo económico y social del país en un clima de gobernabilidad y democracia pleno.

Tomando en cuenta los principales elementos contextuales del país así como la situación de debilitamiento interno actual que atraviesan, las organizaciones consideran que la cooperación internacional en especial USAID debe mantener y en la medida de lo posible, aumentar el apoyo a la sociedad civil en la recuperación de espacios de participación e incidencia que han sido diezmados a partir del año 2007, asimismo seguir contribuyendo a su fortalecimiento interno para una gestión más eficaz y mayor capacidad de gestión de recursos. Afirman que USAID debería seguir diseñando e implementando esfuerzos como el actual aprovechando además las capacidades ya generadas, en esta primera etapa, las que peligran con diluirse en el tiempo dado que la gran mayoría de las organizaciones no están preparadas para un retiro aun mayor de la cooperación, lo que las condenaría a una inevitable desaparición.

2) Conclusiones

- ❖ El momento actual es el más oportuno para que USAID continúe diseñando e implementando programas de fortalecimiento a la sociedad civil que en los últimos años ha visto debilitado su ámbito de incidencia por el cierre de espacios de para el control social, escasa cooperación y aumento de debilidades internas que dificultan su capacidad de gestión de fondos y esfuerzos más continuos por la búsqueda de la formas para la auto sostenibilidad.
- ❖ Si bien es cierto el programa ha contribuido a la ampliación del ámbito de acción de las OSC y generación de nuevas capacidades, un factor de preocupación para las organizaciones continua siendo el tiempo y los montos de las subdonaciones que muchas veces no permiten constatar la maduración de procesos iniciados con los ciudadanos beneficiarios ni la resultante de las capacidades generadas a las OSC. Haciendo del esfuerzo un gasto innecesario.
- ❖ Lograr permear una gestión pública que se caracteriza por el secretismo y el rechazo a los contrapesos a través del control social es un proceso de mediano a largo plazo que requiere de una suma de esfuerzos y recursos como los aportados por USAID a través del programa por lo que también debe ser un elemento a considerar al final del este.
- ❖ Procesos como la transferencia de capacidades entre OSC que han propiciado una dinámica que facilita el intercambio y el aprendizaje por tratarse de pares con mucha experiencia que conocen las particularidades del trabajo como organización civil, es un aspecto innovador que debe potenciarse e incluso replicarse en las etapas sucesivas en las que las OSC que han adquirido nuevas capacidades sean multiplicadoras de conocimientos.

VI. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN EN RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN ESTABLECIDOS.

Relevancia

- ❖ La relevancia del Programa se mantiene y se prevé que se mantenga hasta su finalización dado que las condiciones y problemas a resolver que motivaron su diseño continúan vigentes y apuntan incluso a acrecentarse en la medida que no se generen contrapesos a la gestión gubernamental y las acciones para contrarrestar las debilidades internas de las OSC, en forma de intervenciones como el programa actual.
- ❖ Es patente e incuestionable el compromiso de los beneficiarios y demás actores involucrados con el tema y la continuidad del Programa lo que se expresa en los niveles de satisfacción de las mismas OSC y los ciudadanos beneficiarios de los proyectos ejecutados y las evidencias de que este se encuentra posicionado entre sus prioridades.

- ❖ En general las actividades se han desarrollado de acuerdo a lo establecido en los Planes Operativos sobre todo en cuanto a la conformación del equipo coordinador, preparación de planes (POAs, Plan de monitoreo, Plan de fortaleciendo, etc.) proceso de selección de beneficiarios mediante concurso y de manera complementaria el otorgamiento de 4 sub-donaciones directas que permitió completar el mapa de organizaciones beneficiarias de cara a dar cumplimiento a los objetivos de EyT y USAID, seguimiento a los proyectos y fortalecimiento a las OSC socias/beneficiarias y generación de una propuesta de visión conjunta de las organizaciones.

Eficacia

- ❖ A pesar de los retrasos en el cumplimiento de algunas actividades y entrega de productos respecto a lo planeado, la mayor parte de ellas se han realizado, hasta la fecha, de manera satisfactoria tanto para EyT, los beneficiarios y USAID y en línea con la planificación global del programa, por lo que la valoración de costo efectividad es positiva.
- ❖ Las evidencias encontradas por el evaluador indican que los procesos desarrollados hasta la fecha han permitido el logro de los resultados 1 y 2 del objetivo 1 y del resultado 1 del objetivo 2. De manera satisfactoria. En el caso del resultado 2 del objetivo 2 se están desarrollando acciones encaminadas a su cumplimiento, sin embargo existe el riesgo de que su cumplimiento sea solo parcial porque no se ha conformado una red propia del programa y no todas las OSC beneficiarias de esta primera etapa están apoyando la propuesta de visión común.
- ❖ En indicadores como el número de OSC beneficiarias y número de ciudadanos beneficiarios de los proyectos que han sido fortalecidos a través de las acciones realizadas se ha sobre cumplido la meta trazada total del programa que es en el primer caso 15 OSC y hasta la fecha son 9 las beneficiarias y en el segundo caso se previó un total de 4,000 ciudadanos fortalecidos en la primera fase del programa y ya han sido fortalecidos en esta primera etapa 6,786 ciudadanos y ciudadanas, por lo que habrá sobre cumplimiento de algunas metas trazadas.

Eficiencia

- ❖ En base a las evidencias recopiladas y revisadas se puede afirmar que la ejecución del programa se está realizando en línea con el presupuesto aprobado y que con los recursos financieros con que dispone en este momento es posible realizar con éxito todas actividades contenidas en los Planes Operativos sin mayores riesgos de déficit por falta de fondos.
- ❖ La estructura y organización del programa ha demostrado a la fecha de este informe ser la idónea para hacer posible la ejecución de todas las actividades planteadas y contribuir al cumplir los objetivos, lo que no sería posible sin la cooperación institucional (Apoyo de la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva de EyT), y los

mecanismos de gestión que permiten la fluidez de información, seguimiento permanente e integral a distintos niveles que dan la capacidad de detectar obstáculos/problemas y tomar las acciones necesarias para mitigar sus consecuencias.

- ❖ La actividad relacionada a la **Contratación de Asesor para el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las OSC** se adecuó a la necesidad existente de cumplir plenamente con el objetivo 2 del programa y la solicitud de 4 OSC de amplia trayectoria por formar parte del programa. Esta variante respecto al diseño está cumpliendo con varios propósitos a la vez lo que también se traduce en maximización de recursos del programa: 1) El fortalecimiento inmediato, la disponer de fondos, a las OSC a las que se les otorgó sub-donaciones; 2) La transferencia de capacidades a organizaciones homólogas en temas priorizados en los cuales estas 4 OSC tiene una amplia experiencia; 3) Generación de sinergias y procesos de intercambio donde se hace más fácil el proceso de facilitación y aprendizaje y finalmente el cumplimiento pleno del objetivo 2 del programa.
- ❖ La actividad **Diseño de Propuesta de Plan de las OSC** se adecuó por las razones en las que se basó el cambio de la contratación de un asesor, en este caso específico, lo referente al diseño de una propuesta desde organizaciones pertenecientes a la Alianza de ONG por Transparencia - AOT que al momento de iniciar actividades el programa no se encontraba en funcionamiento. La propuesta de FIBRAS/MpN fue muy oportuna en este momento ya que permite generar una propuesta inicial y consensuar su contenido y enriquecerla en el seno de una instancia que si estaba en funcionamiento como es el Grupo de Innovación por el Cambio – GIC. La adecuación de esta actividad también contribuye al cumplimiento los objetivos del programa.

Inclusión Social

- ❖ En base a las evidencias recopiladas el evaluador considera que el programa está aportando a la promoción de la equidad de género mediante el apoyo brindado principalmente a dos de las incitativas de las organizaciones beneficiarias CISAS/MAM y Voces Vitales con los cuales se abarcan necesidades prioritarias de sectores excluidos como las mujeres y grupos LGTBI, específicamente la violencia de género y el emprendedurismo.
- ❖ De igual manera hay evidencias que indican que el programa también contribuye al enfoque de desarrollo inclusivo mediante la generación de espacios de incidencia y participación efectiva de grupos tradicionalmente excluidos de los procesos de toma de decisiones y servicios del Estado, tales como las personas con discapacidad y grupos LGTBI que han logrado apropiarse de sus derechos al punto de brindar, los primeros, servicios de facilitación judicial efectiva a otros discapacitados. Lo que igualmente ocurre con los grupos e incidir, los segundos en demanda de mejoras en la implementación de la Ley 779 y su reglamento.

Sostenibilidad

- ❖ El momento actual es el más oportuno para que USAID continúe diseñando e implementando programas de fortalecimiento a la sociedad civil que en los últimos años ha visto debilitado su ámbito de incidencia por el cierre de espacios de para el control social, escasa cooperación y aumento de debilidades internas que dificultan su capacidad de gestión de fondos y esfuerzos más continuos por la búsqueda de la formas para la auto sostenibilidad.
- ❖ Aunque el programa ha contribuido a la ampliación del ámbito de acción de las OSC y generación de nuevas capacidades, un factor de preocupación para las organizaciones continua siendo el tiempo y los montos de las subdonaciones que muchas veces no permiten constatar la maduración de procesos iniciados con los ciudadanos beneficiarios ni la resultante de las capacidades generadas a las OSC. Haciendo del esfuerzo un gasto innecesario.
- ❖ Lograr permear una gestión pública que se caracteriza por el secretismo y el rechazo a los contrapesos a través del control social es un proceso de mediano a largo plazo que requiere de una suma de esfuerzos y recursos como los aportados por USAID a través del programa por lo que también debe ser un elemento a considerar al final del este.
- ❖ Procesos como la transferencia de capacidades entre OSC que han propiciado una dinámica que facilita el intercambio y el aprendizaje por tratarse de pares con mucha experiencia que conocen las particularidades del trabajo como organización civil, es un aspecto innovador que debe potenciarse e incluso replicarse en las etapas sucesivas en las que las OSC que han adquirido nuevas capacidades sean multiplicadoras de conocimientos.

VII. LECCIONES APRENDIDAS

- ❖ En comparación con otros programas de apoyo a la sociedad civil en el que el modelo de intervención para transferir capacidades es a través de consultores que muchas veces no tienen conocimiento de causa del trabajo de las OSC, el presente programa tiene la ventaja de que su lógica de intervención en el tema, es a través de OSC o pares con amplia trayectoria (CPDH y FUNDEMOS) que manejan desde su propia experiencia todo lo relativo al trabajo de OSC, lo que facilita el intercambio de experiencia y generar capacidades en un marco menos académico- pedagógico que muchas veces no es acorde con la realidad.
- ❖ Una mejor planificación y comunicación anticipada de los planes de fortalecimiento de parte de las OSC capacitadoras evitaría conflictos de agenda y cancelaciones de los eventos, dado que las OSC no cuentan con una cantidad de miembros que les permita flexibilidad para atenderlos aun sin conocer previamente su planificación
- ❖ Etica y Transparencia se ha fortalecido en su papel de negociador y facilitador de la comunicación entre las OSC beneficiarias, función que no es fácil realizar dada la variedad de ópticas y divergencia de opiniones de las OSC en cuanto a ciertos temas tratados en los espacios de intercambio.

- ❖ EyT ha puesto en práctica mucha flexibilidad en la comunicación con los beneficiarios y en la toma de decisiones, por su condición de homóloga que más que una desventaja se ha vuelto una fortaleza para el intercambio ya que al conocer los pormenores del manejo institucional desde la propia experiencia implica estar más dispuestos a brindarles colaboración a las OSC pares.
- ❖ El acompañamiento continuo de parte del equipo de Ética y Transparencia hacia las organizaciones ha permitido tener alertas tempranas respecto a problemas relacionados a las rendiciones de cuentas desde las OSC hacia EyT y esta hacia USAID, asimismo la toma de decisiones que han dado solución efectiva a este obstáculo.

VIII. LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN CLASIFICADAS SEGÚN EL CRITERIO ELEGIDO POR EL EVALUADOR.

- ❖ Mantener el ritmo de acompañamiento y retroalimentación de EyT a las organizaciones sobre todo en el tema de rendiciones de cuentas en el que ha habido algunas dificultades que en la medida que sean asimiladas completamente por las OSC les permitirá mayor autonomía en el mediano plazo.
- ❖ Poner mayor atención de los contenidos que se reportan en los informes programáticos enviados a USAID, sobre todo tomando en cuenta el nivel de importancia de las actividades de tal manera que pueda ser resaltadas ante el donante y hacer de los informes un producto más consumible y de promoción de los resultados.
- ❖ Hacer uso de la herramienta de evaluación (para evaluaciones intermedias de los proyectos) elaborada por el evaluador en conjunto con el equipo coordinador del programa. Sobre todo porque las organizaciones necesitan, aun después del programa, contar con elementos referenciales actuales y creíbles sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora técnica y programática.
- ❖ Procurar que las reuniones mensuales también se utilicen como espacios de intercambio de buenas prácticas, casos de éxito, uso de TICS, herramientas novedosas de incidencia y participación que puedan ser replicadas por las OSCs, entre otros temas que contribuyan a mantener niveles de participación altos.
- ❖ Mantener el modelo de transmisión de capacidades entre OSC pares dado que esto contribuye más efectivamente a fortalecer mediante sub-donaciones a las OSC contratadas para capacitar aumentando su ámbito de acción, y además permite que el proceso de facilitación y aprendizaje sea más efectivo porque se genera una relación de confianza entre pares con conocimiento de causa desde su propia experiencia de trabajo como OSC.
- ❖ Comunicar de manera oportuna los planes de actividades de capacitación, para evitar conflictos de agendas, cancelaciones de eventos y sus posibles costos asociados.

- ❖ Actualizar la redacción del resultado esperado 2 para que su cumplimiento sea alcanzado plenamente. Se propone redactarlo de la siguiente manera: *Promovida la unidad y coordinación de las acciones de las OSC que luchan por la democracia y gobernabilidad en Nicaragua, a partir de su apoyo a la generación de una primera propuesta común de trabajo que mejore la efectividad, transparencia, sostenibilidad y maximización de los recursos y resultados.*

IX. RECONSTRUCCION DE LINEA DE BASE

1. Introducción

Ante la necesidad de implementación de una segunda fase del Programa de Donaciones que ejecuta Ética y Transparencia - EyT con apoyo de USAID, cuyo propósito es dotar, a organizaciones de sociedad, de fondos de sub-donación y aportarles capacidades en áreas prioritarias de su gestión para aumentar la eficacia en las acciones de incidencia que ejecutan en pro de la gobernabilidad y la democracia, EyT ha encomendado la tarea de reconstruir la línea de base del estado inicial de las OSC beneficiarias del programa, para contar con elementos de medición comparativa de todos los indicadores que derivan de la construcción inicial del proyecto.

2. Metodología

La metodología aplicada en este estudio para recolección de la información de las fuentes primarias, se dio en diferentes momentos, con la aplicación de técnicas metodológicas apropiadas a los informantes, importantes para los efectos del estudio.

- ❖ **Entrevistas semi estructuradas:** La entrevista semi-estructurada desarrollada para efectos de este estudio se basó en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que pretendieron conocer aspectos cualitativos y cuantitativos sobre las organizaciones beneficiarias del Programa de Donaciones. Se diseñaron preguntas abiertas para los directores de organizaciones y ciudadanos beneficiarios que tomaron parte de los proyectos en ejecución.
- ❖ **Grupo focal:** Es una técnica de “levantamiento” de información en estudios sociales. La técnica de los grupos focal es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se involucró a los coordinadores/directores de los proyectos en ejecución. Cabe mencionar que el grupo focal era parte del proceso de recogida de información para la evaluación intermedia al programa pero se aprovechó el espacio para incluir preguntas que proveyeran insumos comparativos con la línea de base.

Se realizaron 2 grupos focales, el primero con Directores de organizaciones y el segundo con ciudadanos beneficiarios de los proyectos en ejecución a quienes se les aplicaron preguntas abiertas

con el propósito de obtener insumos que ayudaran a reconstruir el estado inicial de los beneficiarios antes de iniciarse el programa.

La Muestra: Las organizaciones beneficiarias del programa y los ciudadanos metas con quienes se ejecutan las acciones son la muestra del estudio.

El tamaño de la muestra: Las preguntas aplicadas durante el grupo focal con directores de OSC y entrevistas posteriores abarcó el 89% de las organizaciones beneficiarias.

3. Hallazgos

En base a las respuestas que los Directores de OSC plantearon durante el grupo focal y las entrevistas aplicadas destacan los siguientes hallazgos:

Al menos 3 de las organizaciones beneficiarias del Programa de Donaciones habían recibido antes del participar en este, financiamiento (**Voces Vitales**) ó asistencia técnica (**MpN y UTM**) con apoyo de USAID, por lo que estaban familiarizadas en alguna medida con la modalidad de trabajo del Donante.

Respecto a la valoración de la capacidad organizacional (programática – Administrativa/Financiera de las OSC el 90% de los entrevistados aseguró que el aspecto programático es una fortaleza (9 de 10 puntos) que en general comparten las organizaciones al contar con la experiencia suficiente para ejecutar los proyectos de manera eficaz. Este hecho quedó igualmente confirmado a través de los diagnósticos individuales aplicados a cada organización, previa firma de los convenios de sub-donaciones. Por otra parte la capacidad administrativa financiera si tiene una valoración distinta de parte de las OSC y se refleja a manera de debilidades ó desafíos a superar (6.5 de 10). Eje: La lenta asimilación de la nueva forma de rendiciones de cuentas. El programa ha contribuido a generar fortalezas en este aspecto elevando el puntaje a 7 de 10.

Relativo a la capacidad institucional para participar en la gobernanza y toma de decisiones de políticas públicas, el 100% de las organizaciones coinciden en que la experiencia que han desarrollado antes del programa, les permite poner en práctica dicha capacidad con relativa eficacia (valoración 8 de 10) pero señalan que el problema radica en la contraparte gubernamental donde es evidente una gestión poco orientada a la participación ciudadana o prioridades diferentes a las de la sociedad civil; por lo que las acciones que han diseñado en sus proyectos no enfatizan en la incidencia política. A criterio de los entrevistados el programa ha contribuido en 0.5 a 1 punto en la consolidación de este aspecto por lo que la valoración final es de 8.5 a 9 puntos. En casos específicos como el del CISAS/MAM, el contexto y sus esfuerzos permanentes de promoción de una cultura de no violencia y la coincidente reforma a la Ley 779 junto a la aprobación de su reglamento, generaron las condiciones ideales para que enfocaran esfuerzos de incidencia en demanda por la aplicación de la Ley, revisión de su reglamento y la reforma al Código Penal, permitiéndoles dar continuidad al tema, sobre el que han trabajado desde el origen de la propuesta de Ley.

Voces Vitales/Emprendedores Juveniles y CISAS/MAM **son las 4 OSC que en la actualidad impulsan acciones de** promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos LGBT, el primero transfiriendo capacidades a mujeres dueñas de negocios a través

de espacios de discusión y un programa de mentorías y los segundos con sus actividades en apoyo a mujeres, jóvenes y grupos de la diversidad sexual. Las 7 propuestas restantes no tienen entre sus temas prioritarios la promoción de la equidad de género e inclusión de grupos LGTBI, lo que resulta razonable por la variedad de enfoques con que abordan la participación ciudadana y gobernabilidad. Todas las organizaciones en general mantienen la perspectiva de contribuir a la equidad de género a través del cumplimiento de cuotas de participación en las actividades que desarrollan. Antes del programa solamente el CISAS/MAM estaban impulsando acciones de promoción de la equidad de género mediante el apoyo de otros donantes.

A través del programa ha sido posible crear espacios para movilización masiva y campañas de incidencia a favor de una cultura de paz y acceso a la información pública, lo primero mediante proyecto del CISAS/MAM que desarrolló festivales y ferias (Managua y Chinandega) para concientización masiva de ciudadanos en las que se promueve la no violencia contra las mujeres y el respeto a grupos de diversidad sexual, y una campaña para demandar mayor acceso a la información pública impulsada por HAGAMOS DEMOCRACIA en el departamento de Matagalpa. 1 de 11 organizaciones estaba desarrollando campañas de concientización antes del inicio del programa.

En otro orden el número de ciudadanos capacitados pasó de ser 0 antes de que las OSC iniciaran sus acciones a 6,786 ciudadanos que cuentan con nuevas capacidades en temas relativos a auditoría social, liderazgo, voluntariado social, ley de participación ciudadana, Ley 779 entre otros, logrado durante la 1ra. Mitad de ejecución del programa superando la meta establecida de 4,000 ciudadanos capacitados.

Los niveles de satisfacción ciudadana respecto a las acciones impulsadas por las organizaciones se obtuvieron a través de una significativa muestra de ciudadanos beneficiarios de los proyectos de cada OSC mismos que se vieron incrementados pasando cero ciudadanos satisfechos a casi 8 ciudadanos satisfechos por cada 10 que participó en las actividades ejecutadas.

Otro aspecto de mucha importancia que debe mencionarse es que antes del programa ninguna de las OSC beneficiarias contaba con montos presupuestarios para destinarlos al fortalecimiento organizacional de la OSC. El programa contribuyó a aumentar esa cantidad a de 0 organizaciones a 4 que ya han utilizado fondos de sus presupuestos respectivos para su propio fortalecimiento de capacidades.

X. ANEXOS

Anexo 1 Fuentes de información documental

DOCUMENTO	CONTENIDOS	LOCALIZACION
Documento de formulación	Aplicación Completa Programa PADENI EyT_USAID_final	EYT
Manual de Donaciones	Normativas de USAID	EYT
Planes Operativos	POA anual año 1 y POA anual año 2	EYT
Informes programáticos trimestrales del Programa	7 Informes programáticos del programa	EYT
Informes trimestrales de seguimiento de las OSCs socias	Informes Programáticos de seguimiento	EYT
Informes financieros trimestrales	Gasto total y por actividad	EYT
Propuestas aprobadas de las OSCs	Actividades de las OSCs y compromisos ante el Programa	EYT
Indicadores de desempeño del Programa	Porcentaje de Avances de cara a los indicadores	EyT
Plan de Branding and Marking - Programa Donaciones_final	Política de uso del nombre y logo del Donante	EyT
Plan de Monitoreo y Evaluación Programa de Donaciones 22-10-2014	Lineamientos para el monitoreo y evaluación de las actividades	EyT
Entrevistas semiestructuradas	Preguntas basadas en los criterios de evaluación	Equipo técnico del Programa/ Funcionarios de USAID y Directores de OSCS
1 Grupo Focal	Preguntas guías sobre pertinencia, eficacia y efectos del programa	Directores de OSCs

1 taller	Preguntas guías sobre línea de base de indicadores del programa y evaluación de pertinencia, eficacia y efectos del mismo.	Ciudadanos beneficiarios
----------	--	--------------------------

Anexo 2 Cronograma de entrevistas

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS EVALUACION INTERMEDIA PROGRAMA DE DONACIONES A LA SOCIEDAD CIVIL

Entrevistado	Abr-07	Abr-08	Abr-09	Abr-10	Abr-13	Abr-14	Abr-15	Abr-16	Abr-17
1. FUNDEMOS	■								
2. HADEMOS	■								
3. CISAS/MAM		■							
4. UCICAN		■							
5. LA LUZ			■						
6. UTM			■						
7. VOCES VITALES/EJN				■					
8. CPDH				■					
9. FIBRAS/MpN					■				
STAFF 1 EYT					■				
STAFF 2 EYT						■			
STAFF 3 EYT						■			

STAFF 1 USAID									
STAFF 2 USAID									

Anexo 3 Tabla consolidado de ciudadanos capacitados

Ciudadanos Beneficiarios										
OSC	Trim1		Trim2		Trim3		Trim4		Total	
	Muj	Var	Muj	Var	Muj	Var	Muj	Var	Muj	Var
UTM	0	0	0	0	35	38	0	0	35	38
CISAS	0	0	0	0	825	825	0	0	825	825
Voces Vitales	0	0	163	0	181	0	0	0	344	0
UCICAM	142	92	964	412	881	333	0	0	1987	837
LA LUZ	66	49	269	138	386	280	0	0	721	467
FUNDEMOS	0	0	7	9	53	49	0	0	60	58
HADEMOS	0	0	100	77	0	0	0	0	100	77
CPDH	0	0	62	60	158	132	0	0	220	192
Totales	208	141	1565	696	2519	1657	0	0	4292	2494
								Total	6786	