

INFORME

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

"Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua"



fad



Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES

DATOS DEL CONTRATO

Nombre de la Misión:	Evaluación final externa del Proyecto “Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua”
Financiador internacional:	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
Contratante:	FUNDACIÓN DE AYUDA CONTRA LA DROGADICCIÓN Centro de Oficinas Ofiplaza "El Retiro", suite B-14B De la Rotonda el Periodista, 300 metros al Sur, Managua, Nicaragua. Teléfono: +505 2226 8921 - Correo electrónico: rjarquin@fad.es Web: https://www.fad.es/
País:	Nicaragua

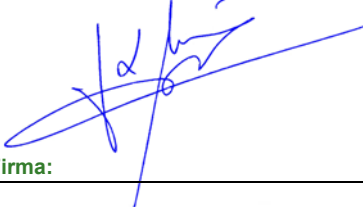
LISTA DE DISTRIBUCIÓN

Beneficiario	Copias	Formato
Fundación de Ayuda contra la Drogadicción	1	Copia electrónica
Hogar Zacarías Guerra	1	Copia electrónica

AGRADECIMIENTOS

El equipo evaluador desea agradecer el apoyo total recibido del personal de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción y del Hogar Zacarías Guerra.

José Luis Muñiz García


Firma: _____

Ana Isabel Espinoza Zapata


Firma: _____

Fecha: Managua, 30 de marzo de 2020

La responsabilidad sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresados en el presente informe corresponde, exclusivamente, al equipo de evaluación externa y no reflejan, de ningún modo, la opinión oficial de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción-FAD, del Hogar Zacarías Guerra-HZG o de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo-AACID. Cualquier error u omisión son responsabilidad del equipo evaluador.

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto OC117-2016 “*Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua*” se desarrolló en Managua y pretendió contribuir al desarrollo humano de las personas jóvenes que se encuentran en situación de exclusión. En tal sentido, trató de dar oportunidades a estas personas en riesgo, para desarrollarse, para crecer personal y sociolaboralmente, y para ampliar sus libertades.

Asimismo, impulsó una cultura de paz para modificar mentalidades y actitudes, con las que transformar los conflictos y prevenirlos en los ámbitos comunitario, educativo y personal. Esto se hizo a través de procesos de integración socio profesional de adolescentes y jóvenes, y de su participación en la comunidad. También a través del fortalecimiento de las estructuras y sistemas, sobre todo, públicos de aplicación de la mediación comunitaria y las prácticas restaurativas juveniles, promoviendo la sensibilización social en torno a las medidas alternas de gestión de conflictos, visibilizando los servicios que, en tal sentido, se ofrecen a la comunidad y trabajando por disminuir la estigmatización de las personas jóvenes en situación de exclusión social.

La ejecución del proyecto tuvo una duración de 19 meses (de 2 de mayo de 2018 a 1 de diciembre de 2019), período durante el cual trabajó con jóvenes de los distritos IV y V de Managua en el marco de un programa de reinserción socio profesional (24 jóvenes, 11 chicas y 13 chicos que recibieron formación en habilidades blandas y cursos de capacitación técnica). De estas personas jóvenes, 14 se formaron para insertarse en el mercado laboral (9 chicas y 5 chicos) y 10 jóvenes (8 hombres y 2 mujeres) tomaron la iniciativa de emprender en su propio negocio apoyado por el proyecto (6 jóvenes -1 chica y 5 chicos- en mantenimiento y reparación de motos, 3 en barbería -3 chicos- y 1 en belleza general -1 chica-).

El proyecto también ha trabajado con 127 personas promotoras de paz, 66 mujeres y 61 hombres, reforzando sus habilidades para contribuir a la prevención de la violencia en los barrios. Fruto de sus actividades de incidencia fue la organización y ejecución de varios eventos como la “Olimpiada cultura de paz”, en el que participaron unas 120 personas jóvenes, una feria de inserción laboral y cultura de paz, en la que participaron unas 150 personas jóvenes, una jornada de limpieza y concientización ambiental en la cancha de barrio Grenada, en la que participaron habitantes de la comunidad, y varios talleres de promoción de la cultura de paz realizados en el barrio Hilario Sánchez, Las Torres, en el Colegio Bautista Libertad y en el mercado Oriental de Managua

Asimismo, fortaleció las capacidades de 34 personas mediadoras judiciales de la Dirección de Resolución Alterna de Conflictos (DIRAC), de la Corte Suprema de Justicia, 30 mujeres y 4 hombres, distribuidos por las distintas delegaciones del país. Se han mejorado sus habilidades en varios campos (género, nuevas masculinidades, comunicación, etc.) relacionados con la mediación comunitaria, brindándoles, asimismo, acompañamiento y medios para la facilitación de capacitaciones en mediación escolar a docentes y directores/as de 18 escuelas del distrito V de Managua, del Ministerio de Educación (MINED), atendidas por el proyecto. En estos centros educativos gubernamentales fueron capacitados por la DIRAC 188 personas docentes y directivas (156 mujeres y 32 hombres).

La Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD), entidad promotora de este proyecto y subvencionada para ello por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) con 298.621 EUR, en la convocatoria de 2016, es una ONG española que cuenta con estatus consultivo de categoría II ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. La FAD se ha especializado en la promoción de factores de protección frente a los riesgos psicosociales, a través de estrategias integrales de intervención socioeducativa y preventiva, así como en el fortalecimiento de instituciones públicas y organizaciones sociales comunitarias, trabajando con

Resumen ejecutivo

Evaluación Final del Proyecto

colectivos altamente vulnerables de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias, a través de acciones radicadas en entornos urbano-marginales.

La Fundación del Hogar Zacarías Guerra, organización local nicaragüense, socia de la FAD en la ejecución de este proyecto, es una entidad sin fines de lucro que contribuye, en alianza con instituciones públicas y privadas, a la formación integral de la niñez, adolescencia y juventud nicaragüense en situación de riesgo y vulnerabilidad. Esta entidad trata de integrar socialmente a Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) con valores éticos y cristianos que transformen positivamente sus posibilidades de futuro.

La evaluación del proyecto descrito se realizó entre el 27 de noviembre de 2019 y el 30 de marzo, de 2020, fecha en la que se presentó este informe de evaluación que contiene las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN 1.

El equipo evaluador piensa que el proyecto “**Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua**” ha sido una intervención globalmente exitosa, no sólo por la temática abordada en un contexto que requiere de este tipo de intervenciones, sino por el impacto y resultados obtenidos.

Este proyecto ha incidido con éxito sobre un importante segmento de la población donde se reproduce la pobreza¹ y se erosionan las bases de una sociedad democrática e incluyente. Su programa de integración socio profesional y de organización de brigadas juveniles de paz estimula la autoestima y empodera a adolescentes y jóvenes en exclusión o riesgo de exclusión social impulsando en ellos una cultura de paz con respeto a los Derechos Humanos y a la igualdad de género. Además, su trabajo con dos instituciones estatales, como la DIRAC y el MINED, que inciden sobre esta problemática de la violencia y la exclusión juvenil, logrando su fortalecimiento en cultura de paz, mediación y métodos alternos de solución de conflictos, fue muy relevante por lo que debe ser merecedor de atención de los sectores públicos y privados, nacionales e internacionales.

Todo ello se hizo, además, en un contexto sociopolítico totalmente adverso aunque, sin duda, fiel reflejo de una situación de falta de oportunidades, violencia estructural e irrespeto de los Derechos Humanos que afecta a estas sociedades donde gran parte de la población juvenil se encuentra en un verdadero riesgo de exclusión social.

CONCLUSIÓN 2.

Sobre la **PERTINENCIA** de la intervención, este proyecto se destaca como muy pertinente y relevante al focalizar sus acciones sobre los factores de riesgo que afectan a la población juvenil vulnerable. En este sentido, el proyecto ha desarrollado procesos de formación, empoderamiento y

¹ Esta pobreza tiene cara de madre adolescente o muy joven, de barrios conurbanos o rural, sola, cuyo padre suele ser otro muchacho adolescente o muy joven, no responsable, y ambos sin empleo. Tal como describe Carrión (2017. *El financiamiento de la educación y su impacto en la equidad de Género. Documento de trabajo. FIDEG, Managua. 47 pp.*), en la sociedad nicaragüense todavía existen fuertes mandatos, de orden religioso, de control sobre el cuerpo de las mujeres en los que el abuso sexual, la violencia de género y el embarazo a temprana edad son solo algunas de sus expresiones. Además, en el sistema educativo, en consonancia con el entorno social, se tiende a excluir a las adolescentes embarazadas al no facilitarles e, incluso, negarles la continuidad de sus estudios, cargando éstas con un estigma social que las responsabiliza por el embarazo y sus consecuencias. Este fenómeno no ocurre con los adolescentes, aunque también estos, en esta situación de paternidad, pueden llegar a ser compelidos al abandono escolar para entrar en el mundo laboral. Sin embargo, las jóvenes, al discontinuar sus estudios, quedan más expuestas y propensas a caer en ciclos de violencia, discriminación y mayores cotas de pobreza.

participación de las personas jóvenes en la comunidad con los que impulsar una cultura de paz y lograr su integración socio profesional fortaleciendo, al mismo tiempo, a instituciones oficiales, como la DIRAC o el MINED, para la aplicación de la mediación comunitaria y de prácticas restaurativas juveniles. Esto está alineado con las políticas y prioridades de las entidades públicas concernidas, titulares de obligaciones, y con las necesidades e intereses de la población joven beneficiaria, titular de derechos.

CONCLUSIÓN 3.

Sobre el **diseño y formulación** de la intervención, el proyecto se elaboró a partir de un buen conocimiento del contexto y de la problemática del sector abordado, identificando, de modo claro, el problema central a plantear e identificando, con precisión, los grupos beneficiarios y entidades participantes. Por otro lado, definió claramente su estrategia y metodología de implementación, identificó su impacto o los efectos que pretendía alcanzar, más allá del logro del Objetivo Específico, y diseñó una correcta lógica vertical de sus elementos constitutivos en la Matriz de Planificación.

Como puntos débiles, y, por tanto, mejorables en futuras formulaciones, están la lógica horizontal de los elementos de su Matriz de Planificación donde apenas se hizo un verdadero análisis de hipótesis y riesgos, objetivo por objetivo y resultado por resultado, con estrategias a implementar para minimizar los efectos de esos factores externos si ocurrían. Esto pudo estar inducido por el formulario de la AACID para la Matriz de Planificación que carece de la debida columna de hipótesis y/o factores externos. Además, la planificación final de las actividades, al producirse un factor externo no previsto, quedó muy tocada generando atrasos iniciales y cancelación de actividades. La reformulación del proyecto solucionó parcialmente el problema, pero el timing se comprimió, acortándose actividades que hubieran requerido de más tiempo.

CONCLUSIÓN 4.

Sobre el **IMPACTO** de la intervención, este proyecto ha generado efectos positivos, principalmente, a nivel de las personas jóvenes beneficiarias. Éstas han manifestado un cambio sustancial en sus personas. Ahora se sienten más conformes y seguras consigo mismas. Son menos violentas, tienen más empatía y tratan de colaborar con las necesidades familiares. La salida laboral o de emprendimiento que el proyecto ha ofrecido a las 24 personas jóvenes, que finalizaron el ciclo formativo, también ha tenido un impacto positivo tanto en chicos como en chicas. Les ha dado algo concreto, un horizonte y una expectativa de esperanza que antes no tenían. Asimismo, las personas adolescentes y jóvenes involucradas en los grupos de brigadas de paz organizados también manifestaron que les permite satisfacer unas necesidades personales y relacionales que antes no satisfacían. Para estas personas adolescentes y jóvenes es muy importante sentirse en un grupo organizado que se reúne y trabaja conjuntamente con el objetivo de realizar un bien a sus barrios y comunidades (generar una cultura de paz y disminuir la violencia). Estos efectos, sin duda, impactan en el objetivo general de contribuir al desarrollo humano de la población juvenil en situación de riesgo o exclusión social en el municipio de Managua.

Por último, también se han detectado efectos positivos en la labor realizada por la DIRAC en relación con el aumento de sus capacidades de extensión de sus conocimientos y habilidades hacia otros colectivos. Esta mejora de capacidades ha tenido sus efectos sobre el personal docente y directivo de los 18 colegios trabajados por el proyecto que ahora ya saben y están aplicando métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes, con más conocimiento de causa y de modo más apropiado e integrador.

CONCLUSIÓN 5.

Sobre la **EFICACIA** de la intervención, ésta es completa en relación con todos los indicadores de su Matriz de Planificación, a pesar del difícil contexto en que se desarrolló. Sin embargo, se debe dejar constancia del importante sesgo del programa relativo al género: casi el triple de hombres que de

Resumen ejecutivo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

mujeres han logrado reinsertarse socio profesionalmente y, de estas personas, cuatro veces más de hombres que de mujeres fueron emprendedores de su propio negocio.

CONCLUSIÓN 6.

Sobre la **EFICACIA** de la intervención, relativa al uso de la mediación y resolución de conflictos por parte del personal docente del MINED en los 18 centros educativos atendidos por el proyecto, queda claro que este personal utiliza técnicas de mediación y resolución de aquellos conflictos que acaecen en el ámbito escolar aunque no se puede comprobar la calidad de estas técnicas y en qué medida éstas han mejorado con los talleres realizados por la DIRAC, dado que ya venían usándolas, con anterioridad, empíricamente.

CONCLUSIÓN 7.

Sobre la **EFICIENCIA** global de la intervención, ésta se vio muy afectada por la grave situación de crisis sociopolítica del país, lo cual, junto al importante retraso en liberar los fondos por parte de la Junta de Andalucía (más de un año después de aprobada la subvención y más de año y medio de solicitada), generó que la intervención casi tuviera que comenzar de cero, buscando, de nuevo, tanto a sus personas beneficiarias como a las entidades intervinientes.

El retraso en el inicio del proyecto (2 de mayo de 2018) se unió a un retraso en la incorporación de distintos miembros del equipo técnico de la FAD y del HZG, cuyo trabajo empezó a normalizarse a finales de 2018. El proyecto, como tal, fue reformulado a principios de 2019, reestructurándose el presupuesto y modificándose una serie de indicadores y actividades de la MML. Estas modificaciones, junto a la ampliación del plazo de ejecución del proyecto hasta el 1 de diciembre de 2019, fueron aprobadas por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Todos estos cambios, obviamente, afectaron a la eficiencia del proyecto: las actividades se retrasaron, perdieron parte de su coordinación y, en varios casos, se hicieron precipitadamente y en menor lapso que el requerido, como se expuso en varias de las entrevistas y encuentros grupales. Aun así, todas actividades reformuladas se lograron hacer y entregaron, más bien que mal, sus correspondientes productos. Obviamente, esto también afectó al ámbito financiero. Hubo retrasos iniciales en las primeras transferencias y los cambios realizados en las actividades del proyecto, en la reformulación, generaron los correspondientes cambios en sus partidas presupuestarias.

La ejecución presupuestaria quedó desbalanceada en el resultado 1, tocante al programa de integración socio profesional de las personas jóvenes en situación de riesgo de exclusión y a la organización de la promotoría de cultura de paz, que fue sobregirado en un 160%, y en el resultado 3, relativo al plan de sensibilización social en torno a las medidas alternas de resolución de conflictos, que gastó mucho menos de lo presupuestado (un 31%). El gasto total del proyecto apenas se desvió de lo presupuestado.

CONCLUSIÓN 8.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD** de la intervención, en lo que respecta al Impulso de la cultura de paz a través del fortalecimiento de las habilidades sociales y profesionales en 24 jóvenes, con formación en Desarrollo Humano y apoyo psicológico, éste tiene bastantes visos de sostenibilidad, dados los importantes cambios obtenidos, a nivel personal, en esas 11 muchachas y 13 muchachos. También tiene alto grado de sostenibilidad el proceso de fortalecimiento y actualización de la DIRAC en mediación comunitaria y prácticas restaurativas en adolescentes y la aplicación de la mediación y los métodos de resolución alterna de conflictos con niños, niñas y adolescentes por parte del personal docente de 18 centros educativos públicos del MINED.

Más dudosa es la posibilidad de que se sostenga la reinserción laboral, por cuenta propia (autoempleo) o ajena, de las 24 personas formadas con el programa de integración socio profesional.

Resumen ejecutivo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

Dada la profunda crisis económica que sufre el país, con un crecimiento negativo del PIB y cierres continuos de empresas, no hay garantías de que sus pequeños emprendimientos se mantengan o logren un empleo, a corto plazo. También requieren de mayor apoyo organizacional y formativo los grupos de brigadistas de cultura de paz organizados por el proyecto para lograr su supervivencia y autonomía. Sin un acompañamiento claro, es muy probable que dejen de funcionar.

CONCLUSIÓN 9.

Sobre la **APROPIACIÓN** de la intervención por parte de las personas beneficiarias y entidades actoras, ésta se ha dado desde el inicio del proceso de formulación del proyecto y a lo largo de su ejecución.

Durante la ejecución, se garantizó la participación en la toma de decisiones de todas las entidades intervinientes, tal y como se pudo confirmar en las diferentes entrevistas realizadas. El HZG ejerció con autonomía sus responsabilidades en la intervención, relativas al resultado 1 del proyecto, coordinando toda la ejecución con la FAD, mientras que, en los resultados 2 y 3 del proyecto, la DIRAC y el MINED participaron y fueron actoras de su propio proceso de fortalecimiento con la FAD que les trasladó el peso de las decisiones importantes relativas a sus propias estrategias de desarrollo institucional. También las personas adolescentes y jóvenes beneficiarias fueron protagonistas de un proceso desarrollado, participativamente, con mucha componente lúdica, que buscó su mejora de capacidades, autodesarrollo y empoderamiento. Sin embargo, en lo que respecta a la promotoría de paz, todavía alguno de sus cuatro grupos carece de la suficiente autonomía.

CONCLUSIÓN 10.

Sobre el **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL** realizado a las 3 estructuras organizativas sobre las que operó el proyecto, en el caso de las brigadas de paz, los 4 grupos organizados fueron fortalecidos, pero unos consiguieron mayores cotas de fortalecimiento que otros en función de su punto de partida. El grupo de promotoría de paz mayormente fortalecido fue el organizado alrededor de la JUPAC, que cuenta con el apoyo del INPRHU Las Torres. Después, fue el grupo B, articulado alrededor de la Iglesia/Colegio Bautista Libertad, y los que requieren continuar con el apoyo y acompañamiento hasta que logren mayores niveles de autonomía son los dos grupos A y D, articulados alrededor del Hogar Zacarías Guerra.

Por lo que respecta a las instituciones públicas fortalecidas, el grado de éxito es mayor. La DIRAC es la organización que ha tenido mayor aprovechamiento en relación con la mejora de sus capacidades organizativas y de su rendimiento para el logro de sus fines institucionales. Asimismo, en lo que se refiere al MINED, la meta de fortalecimiento establecida en el proyecto también ha sido lograda.

CONCLUSIÓN 11.

Sobre el **ENFOQUE DE GÉNERO** de la intervención, ésta incorporó la perspectiva de género en su formulación, aunque la MML del proyecto careció de indicadores sensibles al género que establecieran metas diferenciadas por sexo o un valor idéntico para ambos sexos, a fin de caminar hacia la igualdad. Tampoco hubo actividades o estrategias específicas, con productos concretos, formuladas en la intervención para lograr cerrar brechas de género. Al no hacerlo, los resultados de la ejecución del proyecto mantuvieron esas brechas de género en las que los varones obtuvieron más éxito que las mujeres.

No obstante, el proyecto tuvo un importante compromiso con la formación y sensibilización en género a los distintos grupos participantes que, en el marco de su formación en cultura de paz, recibieron capacitaciones en género y masculinidades, así como talleres de abuso sexual o violencia de género y acoso sexual. Además, en los procesos participativos, se tomaron en consideración los intereses diferenciados y específicos de las chicas y se promovió su participación real en los espacios de

Resumen ejecutivo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

reflexión y toma de decisiones con mecanismos de dinamización y acciones de discriminación positiva para facilitar su participación.

CONCLUSIÓN 12.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL** de la intervención, ésta no tomó en consideración sus posibles impactos ambientales, considerando que éstos eran neutros, o más bien positivos a causa de las actividades de sensibilización y promoción del ambiente, con actuaciones concretas de restauración ambiental, realizadas por el proyecto en el marco de la promotoría de paz.

CONCLUSIÓN 13.

Sobre el **RESPECTO A LA DIVERSIDAD CULTURAL** de la intervención, ésta trabajó con una población adolescente y joven urbana de naturaleza homogénea, desde el punto de vista cultural, por lo que no se generó ningún tipo de exigencia particular para el respeto de la diversidad cultural de unas personas beneficiarias que, además, manejaban el español como idioma materno. Tampoco se detectaron aspectos no abordados adecuadamente por el proyecto y que pudieron haber generado resistencia o dificultades para su implementación.

Por otro lado, en el marco de la formación de la cultura de paz, sobre todo, con los muchachos y muchachas promotoras de paz, el proyecto sensibilizó sobre las singularidades culturales y étnicas de Nicaragua, relativas a la existencia de pueblos indígenas originarios y afrodescendientes en varias partes del país. Esto con la finalidad de evitar el racismo y discriminación que sufren las personas de etnias caribeñas en la capital y como forma de impulsar una cultura de paz que exige el respeto al diferente promoviendo el diálogo como vehículo para la buena convivencia.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN 1.

Sobre el **diseño y formulación** de la intervención, se recomienda en la etapa de formulación analizar minuciosamente las amenazas y riesgos, tanto internos y, por tanto gestionables por la propia intervención, como externos, ante los que hay que definir, si es posible, respuestas adaptativas. En el caso que nos ocupa, cuando manejamos acciones cuyos resultados dependen del mercado laboral y del estado de la economía, se deben analizar escenarios de coyuntura y estructurales de esa economía nacional para ver qué margen de éxito podríamos tener y proponer, si procede, acciones adicionales en caso de escenarios negativos. Lo mismo sucede cuando se trabaja en barrios y comunidades cuya coyuntura sociopolítica se puede alterar por la generación de conflictos que impiden el normal trabajo de nuestra intervención. Esto se debe tratar de prever antes para tener un menor tiempo de respuesta y evitar atrasos importantes que, posteriormente, afectan a la eficiencia y calidad de nuestras actividades.

RECOMENDACIÓN 2.

Sobre el **diseño y formulación** de la intervención, se recomienda a la AACID mejorar la plantilla de la Matriz de Planificación y adicionarle, al final, una columna para describir las hipótesis y factores externos que se establecen por cada elemento estructural de la matriz (objetivo específico y resultados). Hoy día, en la planificación de una intervención, cada vez se revela como más importante, un exhaustivo y correcto análisis de riesgos y el formulario del proyecto, en la plantilla que soporta la MML, no incentiva este análisis por carecer de la citada columna de hipótesis y factores externos. Asimismo, en el apartado 6.4. del formulario del proyecto se recomienda solicitar la explicación de las hipótesis y factores considerados en la Matriz de Planificación y las estrategias de mitigación o adaptación, en caso de que las hipótesis no se cumplan o los factores externos planteados se hagan realidad.

Resumen ejecutivo

Evaluación Final del Proyecto

RECOMENDACIÓN 3.

Sobre la **EFICACIA** de la intervención, se recomienda, cuando se trabaja en programas de inserción laboral con jóvenes en situación de alto riesgo, establecer estrategias para evitar el abandono de esos muchachos y muchachas por la perentoria necesidad de tener actividades inmediatas remunerativas. Parte de las personas que abandonaron el programa de integración socio profesional lo hicieron por esta razón, por lo que se deben investigar y analizar con ellas las posibles causas subyacentes (riesgos de abandono) para paliar estas causas y tomar decisiones alternativas, como realizar actividades formativas más flexibles y adaptadas a sus necesidades, por ejemplo, en horarios vespertinos o sabatinos y dominicales, o con otras metodologías no presenciales o en casa. Todo ello, para evitar un abandono que siempre las va a mantener en riesgo de precariedad y con bajos ingresos debido a su carencia de cualificación profesional.

RECOMENDACIÓN 4.

Sobre la **EFICACIA** de la intervención, se recomienda, en el caso del MINED y de las actividades de mediación y gestión de conflictos en la comunidad educativa que sus docentes realizan, reforzar sus conocimientos en cultura de paz, mediación y MASC con NNA comprobando la idoneidad de sus métodos con base en el registro de incidencias de casos y de aplicación de la resolución alterna de conflictos que parece que llevan en los centros.

RECOMENDACIÓN 5.

Sobre la **EFICIENCIA** de la intervención, se recomienda no acortar la duración de actividades para cumplir con el cronograma establecido, sobre todo, si ello afecta a acciones importantes, como el programa de integración laboral. Recortar tiempo en este programa de capacitación profesional puede provocar que las personas jóvenes en formación no adquieran varias de las competencias debidas, algunas de ellas vinculadas entre sí. Esto, además, puede comprometer la eficacia de todo el programa de inserción socio profesional. Es preferible ampliar el plazo de ejecución o disminuir los alcances en otros resultados, para liberar recursos, que recortar un programa formativo profesional cuyas competencias y estructura modular suelen estar estandarizadas.

RECOMENDACIÓN 6.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD** de la intervención, ésta puede mejorarse en el ámbito del proceso de rehabilitación e integración socio profesional de las personas jóvenes en situación de riesgo social si se continúa el acompañamiento, al menos, durante el primer año después de haber terminado el ciclo formativo o de haber iniciado el emprendimiento. En este año, el ayudar a los muchachos y muchachas egresadas con asistencia técnica puntual en sus negocios o en incidencia sobre posibles empleadores, con recomendaciones y presentaciones, permite un mayor éxito y da mayor sostenibilidad a este tipo de intervenciones.

RECOMENDACIÓN 7.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD** de la intervención, se recomienda, al igual que en el caso anterior, dar continuidad al acompañamiento de los grupos de brigadistas de cultura de paz organizados por el proyecto. Estos están poco fortalecidos y, sobre todo, dos carecen todavía de la autonomía suficiente para continuar, por sí solos, sus actividades. Se requieren más capacitaciones y generar en ellos estrategias de mantenimiento y autonomía.

RECOMENDACIÓN 8.

Sobre el **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL** de la intervención, se recomienda, en lo relativo al MINED, que este proceso sea liderado por la DIRAC, procurando que la FAD se mantenga en un segundo plano, incidiendo para que la propia DIRAC establezca un convenio estable con el MINED

Resumen ejecutivo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

para la formación continua del personal docente de éste. Esto no sólo facilitaría y ampliaría el universo de ese personal capacitado, de las escuelas públicas, sino que le daría sostenibilidad al proceso y la posibilidad de contar con recursos financieros por parte del MINED.

RECOMENDACIÓN 9.

Sobre el **ENFOQUE DE GÉNERO** de la intervención, se recomienda, para garantizar un enfoque GED y la transversalidad de este enfoque en la intervención, que todos los indicadores del proyecto sean sensibles al género y definan metas por sexo. Además, se recomienda establecer indicadores específicos de género con metas dirigidas a aminorar determinadas brechas de género y promover los derechos de las mujeres en el sector trabajado. Es importante hacer un pequeño diagnóstico con una línea de base en estos temas, en este sector de intervención. En al menos tres temáticas del proyecto se dan claras discriminaciones y desigualdades de género que perjudican, especialmente, a las mujeres jóvenes: la formación profesional sexista, el apoyo a emprendimientos que suelen favorecer a los hombres y la violencia machista contra las niñas, adolescentes y jóvenes. Como mínimo, en estos tres temas, se pueden establecer estrategias de trabajo con alcances y criterios de éxito definidos por sus respectivos indicadores.

RECOMENDACIÓN 10.

Sobre el **ENFOQUE DE GÉNERO** de la intervención, se recomienda generar estrategias específicas para evitar el abandono de las mujeres jóvenes en el programa de rehabilitación e integración socio profesional. Se deben establecer actividades participativas con las mujeres implicadas e identificar con ellas entornos formativos que mejoren su confort y palien problemas o incomodidades que se puedan dar en el proceso, así como contextos personales, familiares o comunitarios que puedan afectar a su participación en las actividades formativas. Asimismo, para las madres adolescentes y jóvenes se deben facilitar recursos para la atención cercana a su bebé o una flexibilidad en el proceso formativo. Especial atención debe darse a las jóvenes embarazadas que participen en el proceso, dando garantías de flexibilidad para finalizar el programa formativo.

Tanto con las mamás jóvenes, como con las jóvenes embarazadas se deben evitar situaciones discriminatorias que atenten contra el fin mismo de la intervención que es contribuir al desarrollo humano de la población juvenil en situación de riesgo o exclusión social.

RECOMENDACIÓN 11.

Sobre el **ENFOQUE DE GÉNERO** de la intervención, se recomienda articular estrategias en futuros proyectos, en el ámbito del fomento del empleo y del emprendedurismo, que incidan más sobre el contexto en que se mueven las mujeres jóvenes nicaragüenses. Se puede, por ejemplo, mejorar su acceso a redes de empleo y mejorar, socialmente, su empleabilidad trabajando género y masculinidades con su entorno directo o, en el caso del emprendedurismo, identificar y paliar factores que desincentivan dar este paso a las mujeres, por lo general más conservadoras, como las cargas familiares desequilibradas, el control de un familiar, menor autoestima, etc. Sólo si se enfocan acciones para romper las desigualdades estructurales que les afectan se podrá tratar de evitar resultados como los del proyecto evaluado, coincidentes con otros muchos.

RECOMENDACIÓN 12.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL** de la intervención, para tomar en consideración su impacto ambiental y transversalizar el enfoque ambiental, observando y considerando este aspecto en todas las fases del proyecto, se recomienda elaborar, al comienzo de la intervención, si no antes, un pequeño plan de gestión ambiental. Este plan ambiental del proyecto debe determinar los consumos provocados por su ejecución en insumos y consumibles (energía, combustibles, materiales de oficina, insumos para las formaciones técnicas, etc.) y su impacto para el ambiente

Resumen ejecutivo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

(energía/combustibles-emisiones de CO₂; materiales de oficina-deposición/reutilización/reciclaje; residuos orgánicos y otros-clasificación/deposición/reutilización/reciclaje, etc.). Por supuesto, debe fijar, también para los consumos corrientes de las oficinas implicadas (energía, agua, materiales de oficina y consumibles -tintas, tóner, consumo de combustible, kilometraje en los vehículos, etc.-) metas claras para Reducir/Reutilizar/Reciclar/Recuperar.

En este sentido, se debe tener muy presente que las actividades de educación técnica requieren de insumos y generan desechos que pueden ser contaminantes (como, por ejemplo, aceites y grasas, en mecánica de motos, o materia orgánica, en cocina). Por ello, es importante diseñar ese plan de gestión ambiental con protocolos escritos y conocidos por el personal técnico y docente para el correcto uso de esos insumos o de los residuos y desechos que se generen en la actividad formativa.

Resumen ejecutivo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ÍNDICE	i
ACRÓNIMOS	ii
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes de la evaluación	1
Objetivos de la evaluación	3
Metodología empleada en la evaluación	4
Condicionantes y límites de la evaluación	15
Presentación del equipo evaluador	16
1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	16
2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	19
2.1. Pertinencia	19
2.2. Impacto	22
2.3. Eficacia	24
2.4. Eficiencia	31
2.5. Sostenibilidad	35
2.6. Apropiación	38
2.7. Fortalecimiento institucional	39
2.8. Enfoque de género	40
2.9. Sostenibilidad ambiental	42
2.10. Respeto a la diversidad cultural	44
3. CONCLUSIONES	45
4. RECOMENDACIONES	53
ANEXOS	1
ANEXO 1. Términos de Referencia	1
ANEXO 2. Oferta técnica para la evaluación final del proyecto	1
ANEXO 3. Plan de trabajo de la misión de evaluación	1
ANEXO 4. Listado de personas consultadas	1
ANEXO 5. Documentación consultada	1
ANEXO 6. Plan de difusión de la evaluación	1

ACRÓNIMOS

AACID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo
CETIS	Centro de Estudios Técnicos e Inserción Socio laboral del Hogar Zacarías Guerra
CNU	Consejo Nacional de Universidades
CODENI	Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia
COSUDE	Agencia de Cooperación Suiza para el Desarrollo
CPC	Consejos del Poder Ciudadano
CSE	Comité de Seguimiento de la Evaluación
DAJUV	Dirección de Asuntos Juveniles de la Policía
DDHH	Derechos Humanos
DGI	Dirección General de Ingresos del Ministerio de Hacienda
DIRAC	Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos
ENAH	Escuela Nacional de Hostelería
FAD	Fundación de Ayuda Contra la Drogadicción
FUNIDES	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social
GED	Género En Desarrollo
HZG	Hogar Zacarías Guerra
IAEJ	Instituto de Altos Estudios Judiciales
IEEPP	Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INDE	Instituto Nicaragüense de Desarrollo
INIDE	Instituto Nacional de Información para el Desarrollo
INPRHU	Instituto Nacional de Promoción Humana
INSS	Instituto Nicaragüense de Seguridad Social
IVA	Impuesto al Valor Agregado

JA	Junior Achievement
JUPAC	Jóvenes Unidos Pensando y Actuando en pro de nuestras Comunidades
MAP	Marco de Asociación País
MASC	Métodos Alternos de Solución de Conflictos
MIFAN	Ministerio de la Familia, Adolescencia y la Niñez
MINED	Ministerio de Educación
MINGOB	Ministerio de Gobernación de Nicaragua
MINJUVE	Ministerio de la Juventud
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores de Nicaragua
MML	Matriz del Marco lógico
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OEVSPA	Oficina de Ejecución y Vigilancia de las Sanciones Penales a los Adolescentes
ONG	Organización No Gubernamental
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PACODE	Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo
PEA	Población Económicamente Activa
PCP	Promotores de Cultura de Paz
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
RENET	Red Nicaragüense para la Educación Técnica
RRHH	Recursos Humanos
SMART	Specific, Measurable, Appropriate, Realistic and Time bound –eEspecíficos, Medibles, Apropriados, peRtinentes y definido en el Tiempo, como cualidades imprescindibles de los indicadores.
TdR	Términos de Referencia
UCA	Universidad Centroamericana
USAID	U.S. Agency for International Development

INTRODUCCIÓN

Antecedentes de la evaluación

La presente evaluación se realiza al Proyecto OC117-2016 “**Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua**” que se desarrolló en la ciudad capital de Nicaragua durante 19 meses, del 2 de mayo de 2018 al 1 de diciembre de 2019.

Ilustración 1. Nicaragua: Situación geográfica del Proyecto



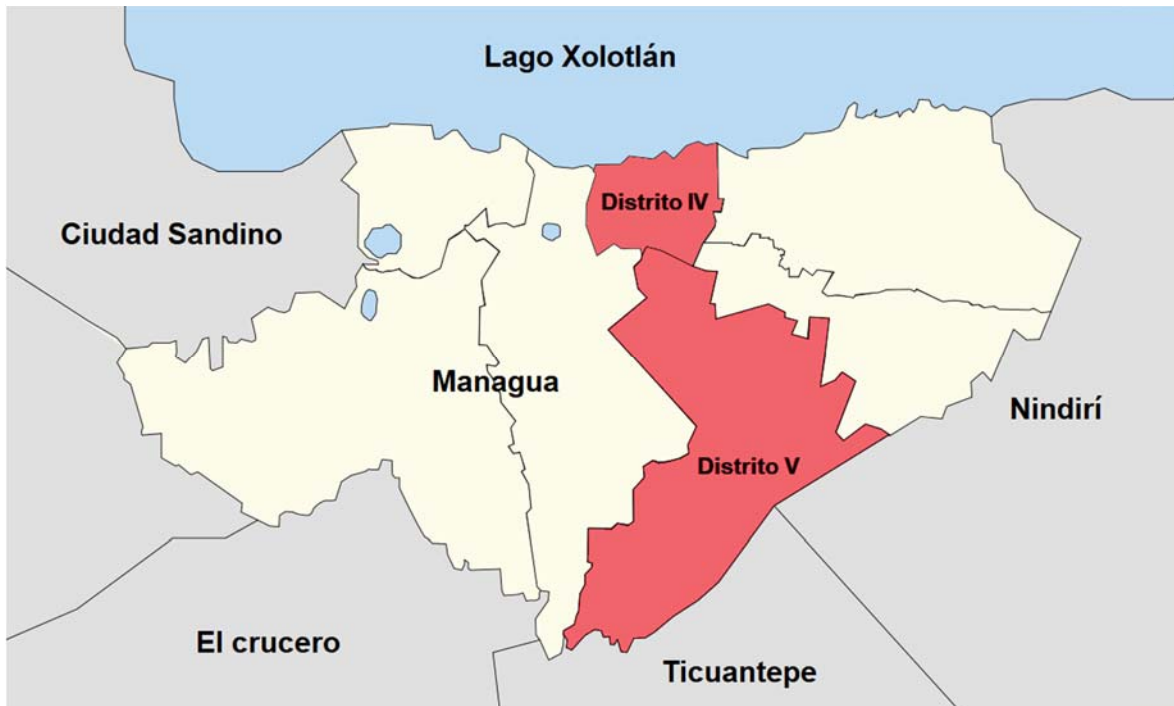
Dentro de la ciudad de Managua, la intervención actuó en los distritos IV y V, en barrios muy afectados por la marginación y situación de riesgo de jóvenes y adolescentes.

Este proyecto, ejecutado por la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD) en colaboración con su socio local el Hogar Zacarías Guerra (HZG), contó con recursos financieros que procedieron de una subvención (OC117-2016) efectuada por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) en la convocatoria de 2016.

La FAD ha implementado hasta fechas recientes un total de 128 intervenciones de cooperación para el desarrollo, contabilizándose 50 acciones en Centroamérica y Caribe, 13 de las cuales tuvieron lugar en Nicaragua. En este ámbito de la Cooperación para el Desarrollo, la FAD se ha especializado en la promoción de factores de protección frente a los riesgos psicosociales, a través de estrategias integrales de intervención socioeducativa y preventiva, así como en el fortalecimiento de instituciones públicas y organizaciones sociales comunitarias, trabajando con colectivos altamente vulnerables de

niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias, a través de acciones radicadas en entornos urbano-marginales.

Ilustración 2. Distritos de Managua donde se desarrolló la intervención



Para la ejecución de este proyecto, la FAD tuvo como socio local a la Fundación Hogar de Huérfanos Zacarías Guerra (HZG) institución nicaragüense sin fines de lucro que contribuye, en alianza con instituciones públicas y privadas, a la formación integral de la niñez, adolescencia y juventud nicaragüense en situación de riesgo y vulnerabilidad. Esta entidad trata de integrar socialmente a Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) con valores éticos y cristianos que transformen positivamente sus posibilidades de futuro.

El centro del HZG, ubicado en la Colonia Centroamérica, fue creado en 1914. A partir de 1974, fue gestionado por los religiosos españoles Terciarios Capuchinos Amigonianos (fundados por el Padre Luis Amigó) y en la actualidad lo administra la Fundación Hogar de Huérfanos Zacarías Guerra.

El establecimiento cuenta con un Centro de Reeducción para jóvenes y una escuela mixta en donde se imparten clases de primaria y secundaria a medio millar de niños, niñas y adolescentes de ambos sexos. En el Centro de Reeducción se da protección específica a menores en situación de especial riesgo, en régimen de internado o semi-internado. A estos niños y niñas se les da una formación personalizada, integral y de carácter preventivo que incluye atención terapéutica y, siempre que es posible, también engloba a la familia.

Asimismo, ha constituido un Centro de Estudios Técnicos e Inserción Socio laboral (CETIS) que forma a jóvenes en educación técnica y formación profesional. Los cursos de habilitación profesional son variados: barismo, uñas acrílicas, informática básica, hotelería, corte y confección, talleres motivacionales de personal, etiqueta y protocolo, belleza, cocina, caja básica... Además, el CETIS del HZG forma en habilidades blandas en el marco de un programa de Desarrollo Humano. También, como complemento a la formación técnica, proporciona apoyo a los alumnos y alumnas egresadas en la búsqueda activa de empleo, a través de la Bolsa de Trabajo y del establecimiento de acuerdos de colaboración con instituciones públicas, como el Ministerio de Trabajo, y con empresas privadas.

Objetivos de la evaluación

Objetivo general

- ✓ El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos por el PACODE.

Objetivos específicos

El objetivo específico de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad de la cooperación andaluza:

- ✓ Eficacia en el cumplimiento de los indicadores, resultados y objetivos establecidos en la matriz de planificación.
- ✓ Eficiencia y viabilidad.
- ✓ Impacto conseguido y esperado.
- ✓ Sostenibilidad (conectividad en el caso de intervenciones de acción humanitaria).
- ✓ Apropiación y fortalecimiento institucional.
- ✓ Enfoque de Género en Desarrollo.
- ✓ Sostenibilidad ambiental.
- ✓ Respeto de la diversidad cultural.

Razones Estratégicas

La evaluación debe servir:

- ✓ De herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención de forma que se puedan orientar futuras acciones.
- ✓ Para contar con buenas prácticas y lecciones aprendidas que permitan incorporar los aprendizajes a la toma de decisiones en posteriores ciclos de planeación y ejecución y generar capacidades en un marco de gestión del conocimiento.
- ✓ Para fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.
- ✓ Para profundizar en la coherencia de la intervención en relación con el apoyo a adolescentes y jóvenes en situación de riesgo de exclusión social, en el marco de la experiencia de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción y del Hogar Zacarías Guerra en este sector de intervención.

Expectativas

- ✓ Las recomendaciones serán utilizadas por los equipos gestores de la FAD y del HZG, y por las entidades actoras sobre el terreno implicadas, para fomentar la calidad, impacto, pertinencia, eficacia y eficiencia de nuevas intervenciones.
- ✓ Asimismo, fomentará una cultura de mejora de la calidad constante en el diseño, ejecución, mensurabilidad e impacto de las intervenciones de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción y del Hogar Zacarías Guerra.
- ✓ La FAD y el HZG podrán incluir, en su acervo de experiencias de intervención, las lecciones aprendidas y buenas prácticas para ulteriores intervenciones.
- ✓ La FAD pretende difundir entre los actores implicados en el proyecto los resultados de la evaluación.

Metodología empleada en la evaluación

Marco conceptual de la evaluación

La evaluación externa, tanto intermedia como final, debe ser considerada como una de las fases claves en todo el Ciclo de Gestión de Proyectos.

La evaluación es un ejercicio de análisis que aporta información relevante de cara a una mejora de la implementación tanto de las propuestas en curso como en el diseño de las futuras, permitiendo la mejora continua de todo el proceso de planificación y ejecución de las intervenciones de desarrollo, en un marco de gestión del conocimiento.

La evaluación final no sólo responde a la necesidad de rendir de cuentas y ser transparente con las personas beneficiarias y entes financiadores, sino que tiene que suministrar información creíble y útil para tomar decisiones sobre el desarrollo de futuras intervenciones.

En consonancia con lo indicado anteriormente, el marco conceptual, las bases metodológicas y las herramientas de trabajo para esta evaluación están plasmadas en cinco documentos de referencia:

- ✓ Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II (SECIPI, 2001)
- ✓ Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (SECI – MAEC, 2007)
- ✓ Guía para evaluaciones de proyectos y convenios de ONGD (AECID-SECI-MAEC, 2009)
- ✓ Metodología de evaluación de la ayuda exterior de la Comisión Europea, Volúmenes I a V (CE, 2006)
- ✓ Estándares de calidad para la evaluación del Desarrollo (CAD/OCDE, 2010)

Por lo que se refiere a la equidad de género y empoderamiento de las mujeres, el marco de referencia es la **Declaración y Plataforma de Acción de Beijing**, emanadas de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, reunida en Beijing del 4 al 15 de septiembre de 1995.

Asimismo, se toman como referencia los siguientes cuatro documentos:

- ✓ Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y proyectos de desarrollo (EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer, 1998)
- ✓ Guía Básica para la Aplicación y Evaluación de la Perspectiva de Género en el Ámbito Local (Ayuntamiento de Denia, 2011)
- ✓ Guía Práctica para la incorporación del mainstreaming de género (Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha, 2009)
- ✓ Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad (ONU Mujeres, 2014)

Análisis de Actores

A partir de la documentación analizada y de reuniones realizadas con el Comité de Seguimiento de la Evaluación (CSE) y el equipo responsable de la ejecución del proyecto, se identificaron los siguientes grupos de entidades y personas actoras claves intervinientes en el Proyecto:

➤ **Personas beneficiarias:**

- ◆ **Personas jóvenes** de los distritos IV y V de Managua sobre las que el proyecto trabajó en reinserción socio laboral (32 personas jóvenes, 15 mujeres y 17 hombres, vinculadas a un proceso de habilidades blandas y cursos de formación técnica). De ellas, 24 jóvenes, 11 mujeres y 13 hombres, finalizaron el programa; 8 jóvenes, 4 mujeres y 4 hombres, abandonaron, y 10 jóvenes (8 hombres y 2 mujeres) tomaron la iniciativa de emprender en su propio negocio.

- ❖ **Personas jóvenes y adolescentes promotoras de paz**, 127 personas jóvenes y adolescentes brigadistas o promotoras de paz (61 varones y 66 mujeres) que reforzaron sus habilidades para contribuir a la prevención de la violencia en los barrios.
- ❖ **Personal mediador judicial de la DIRAC**, 34 personas funcionarias, mediadoras judiciales (14 mediadoras y 20 mediadores), de las cuales 14 (6 mediadoras y 8 mediadores) fueron de poblaciones distintas de Managua (Ciudad Sandino, Mateare, León, Diriamba, Rivas, Juigalpa, Estelí, Jinotega y Ocotol).
- ❖ **Universo docente** de las 18 escuelas del distrito V atendidas por el proyecto (188 docentes y/o directores o directoras del Ministerio de Educación -MINED-, de los cuales 156 fueron mujeres y 32 hombres).
- **Socio local Hogar Zacarías Guerra – HZG:**
 - ❖ **Equipo coejecutor** del Proyecto, del HZG: El coordinador del proyecto, un asistente contable, un técnico y una técnica de campo, ambos psicólogos, una técnica y un técnico local de formación de Cultura de Paz e Incidencia, la primera trabajadora social y el segundo psicólogo, y tres profesores y una profesora de habilitación laboral.
 - ❖ **Personal Directivo y/o responsable de la intervención**, en la sede de HZG: Director ejecutivo de la Junta Directiva del HZG.
- **Fundación de Ayuda contra la Drogadicción:**
 - ❖ **Equipo coejecutor del Proyecto, de la FAD:** La coordinadora del proyecto, un técnico, el asistente administrativo contable, el consultor independiente para propuesta formativa de la DIRAC, el consultor independiente de emprendimiento, la consultora de autocuidado de la DIRAC, otras personas consultoras contratadas para impartir los módulos formativos a la DIRAC.
 - ❖ **Responsables técnicos expatriados del Proyecto:** Técnico expatriado del proyecto y representante de FAD en Nicaragua.
 - ❖ **Responsable en sede española de la FAD.**
- **Otras partes participantes** en el proyecto, tales como:
 - ❖ **Madres de las personas jóvenes** beneficiadas de la componente de reinserción sociolaboral (las personas jóvenes que participaron en el proyecto son hijos e hijas de madres solteras, en donde el jefe de la familia es, en su mayoría, la madre y, en ausencia de ésta, quien asume esa figura es la abuela).
 - ❖ **Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC, de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua:** Directora y Subdirector.
 - ❖ **Ministerio de Educación – MINED:** Delegada del distrito V de Managua del MINED.
 - ❖ **Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU):** Responsable del INPRHU Las Torres.
 - ❖ **JA Nicaragua/Emprendedores Juveniles:** Responsable de JA Nicaragua.
 - ❖ **Escuela Select Hotel Holiday Inn:** Director de la Escuela.
- **Otras partes interesadas**, tales como:
 - ❖ **Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET):** Coordinador de la Red.
 - ❖ **SOLIDAR Suiza:** Representante en Nicaragua.

Con respecto a estas entidades actoras e informantes claves y su relevancia en el proceso de evaluación se definieron las siguientes herramientas que también fueron concertadas y aprobadas por el CSE constituido por la FAD:

ACTOR	GRUPO / ENTIDAD	EXPECTATIVA DE PARTICIPACIÓN	PRIORIDAD	RELEVANCIA EN EL PROCESO	HERRAMIENTA
Personas Beneficiarias	Personas jóvenes de los distritos IV y V de Managua (32 jóvenes, 15 mujeres y 17 hombres)	Alta	Alta	Alta	Reunión grupal y entrevista semiestructurada para personas que abandonaron
	Personas promotoras de paz (61 varones y 66 mujeres)	Alta	Alta	Alta	Grupo focal
	Personal mediador judicial de la DIRAC (14 mediadoras y 20 mediadores)	Alta	Alta	Alta	Grupo focal
	Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (188 personas de 18 escuelas)	Alta	Alta	Alta	Grupo focal
Socio local HZG	Personal Directivo y responsables de la intervención (1, hombre)	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Equipo coejecutor (10 personas, 7 hombres y 3 mujeres)	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada y reunión grupal con el profesorado de habilitación profesional
FAD	Personas responsables técnicas expatriadas del Proyecto (2, una mujer y un hombre)	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Equipo coejecutor local (5, 2 mujeres y 3 hombres)	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Responsable en sede (1, mujer)	Alta	Media	Media	Entrevista semiestructurada
Otras partes participantes	Madres de las personas jóvenes beneficiadas de la componente de reinserción sociolaboral	Alta/Media	Alta	Alta	Reunión grupal
	Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos, de la Corte Suprema de Justicia (2, Directora y subdirector)	Alta	Alta/Media	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Ministerio de Educación (Delegada del distrito V)	Media	Media	Alta/Media	Entrevista semiestructurada

ACTOR	GRUPO / ENTIDAD	EXPECTATIVA DE PARTICIPACIÓN	PRIORIDAD	RELEVANCIA EN EL PROCESO	HERRAMIENTA
	Instituto Nacional de Promoción Humana Las Torres (1, mujer)	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	JA Nicaragua / Emprendedores Juveniles (1, mujer)	Alta/Media	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Escuela Select Hotel Holiday Inn (1, hombre)	Alta/Media	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
Partes interesadas	Red Nicaragüense para la Educación Técnica (1, hombre)	Alta	Media	Media	Entrevista semiestructurada
	SOLIDAR Suiza (1, hombre)	Alta	Media	Media	Entrevista semiestructurada

Matriz de Evaluación

Atendiendo al carácter y tipo de evaluación, se elaboró una matriz de evaluación con preguntas indicativas desarrolladas a partir del documento del proyecto, su MML y los TdR de la consultoría que recogen los criterios establecidos para la evaluación: **Pertinencia, Impacto, Eficacia, Eficiencia, Viabilidad y Sostenibilidad**, contemplándose, asimismo, factores de desarrollo como la **Apropiación y Fortalecimiento Institucional**, el **Enfoque de Género**, la **Sostenibilidad Ambiental** y el **Respeto a la diversidad cultural**.

Pertinencia: criterio por el que se valoró la adecuación de los resultados y de los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Ello supuso analizar la adecuación de la intervención a las necesidades e intereses estratégicos e inmediatos de la población destinataria, diferenciando entre mujeres y hombres, a la realidad de su ámbito territorial, al respeto al medio ambiente y a la diversidad cultural. Es decir, hasta qué punto la intervención constituyó la suma de lo relevante más lo prioritario.

Impacto: Criterio por el que se analizaron los efectos que se están produciendo o que previsiblemente puedan producirse más allá del logro de los Objetivos Específicos, considerando también los impactos negativos o no previstos que pueden incidir en modificaciones no deseadas a los objetivos y resultados de la intervención. En este sentido, se consideraron los efectos específicos en relación con el avance hacia la igualdad a largo plazo.

Eficacia: Criterio por el que se analizó el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos específicos del proyecto respecto a lo previsto inicialmente en su MML (indicadores). Asimismo, se estimó la adecuación entre las actividades y los resultados. Durante la evaluación, se analizaron datos procedentes de diversas fuentes para, de manera cruzada, realizar una apreciación lo más sistemática y objetiva posible al respecto.

Eficiencia: Entendida como la relación entre los costes incurridos y los resultados conseguidos, así como el tiempo utilizado para ejecutar el proyecto. En este sentido, este criterio valora cómo se han aplicado los recursos en la realización de las actividades y la consecución de los resultados. Es decir, si la implementación de la intervención se ha ejecutado según el cronograma y, si ha habido desviaciones importantes, a qué se han debido y si han afectado a la consecución de resultados y objetivos o a sus costes.

Viabilidad y Sostenibilidad: En la viabilidad, cuando el proyecto está en curso (este no es el caso) se analiza si todo lo que se pretende o planea llevar a cabo se mantiene en el rango de lo posible o

puede ser llevado a cabo con continuidad en el tiempo. Con la sostenibilidad, en esta intervención ya finalizada, se analizó la capacidad previsible de permanencia que tendrá la intervención una vez que se ha retirado la ayuda externa. En este mismo sentido, también se trató de averiguar hasta qué punto las personas sujetas de derechos y responsabilidades se han implicado en la ejecución del proyecto y si éstas han cumplido sus funciones, asegurando la posibilidad de que se haya llevado a cabo los logros previstos, y continúen haciéndolo, posteriormente, no sólo desde el punto de vista técnico, sino también desde el punto de vista social y económico. Además, se puso especial atención en el análisis del mantenimiento de los logros alcanzados en materia de equidad de género, prestándose especial atención a los aspectos que facilitan o limitan el acceso y control de mujeres y hombres a los recursos y beneficios de las actuaciones, y que están estrechamente relacionados con las barreras socialmente construidas para mujeres y hombres en sus procesos de elección y decisión cotidianos, y las prácticas a través de las cuales se manifiestan dichas barreras.

Las acciones de desarrollo no se ejecutan en un vacío, sino que se insertan directamente en un contexto caracterizado por múltiples elementos de tipo político, social, cultural y económico. El análisis de este contexto es un componente esencial a la hora de efectuar una evaluación dado que tanto la viabilidad de la intervención, como su sostenibilidad futura estará en función de múltiples condiciones o factores de desarrollo: socioculturales, de género, relacionados con las políticas de apoyo, institucionales, económico-financieros, tecnológicos y medioambientales. En este sentido, además de los criterios anteriores, se analizaron los siguientes factores de desarrollo:

Apropiación: Con este factor de desarrollo, se valoró la participación, a todos los niveles, de las entidades locales intervinientes y personas beneficiarias, como actoras de su propio desarrollo. Es decir, en qué medida ejercieron liderazgo en la elaboración e implementación de sus propias estrategias de desarrollo.

Fortalecimiento institucional: con el que se evaluó el conjunto de acciones destinadas a reforzar en las personas (funcionarias, empleadas o actoras) conocimientos técnicos, valores y principios definidos en las normas, reglas, procedimientos y procesos de su organización o institución, con el fin de aumentar en ésta sus capacidades organizativas y rendimiento en relación con sus fines.

Enfoque de género: Con el que se valoraron los mecanismos y oportunidades que el proyecto ha brindado para facilitar la participación de las mujeres en los mecanismos de planificación, seguimiento y ejecución, en la toma de decisiones y su intervención en las actividades del proyecto y cómo éste ha respetado sus visión, necesidades e intereses.

Sostenibilidad ambiental: Con este factor de desarrollo se valoraron las relaciones que las distintas actividades del proyecto han establecido con el medio ambiente, de tal manera que no conlleven al deterioro de éste y, por tanto, sean perdurables a largo plazo. Es decir, si sus actividades tuvieron un impacto suficientemente pequeño sobre el medio ambiente como para no suponer la degradación de éste.

Respeto a la diversidad cultural: en donde se analizó cómo se incorporó la diversidad cultural y la no discriminación en el Proyecto. Asimismo, se buscaron elementos socioculturales no abordados adecuadamente que pudieron haber generado resistencia o dificultades para la implementación del proyecto.

Herramientas de Evaluación

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes herramientas cualitativas:

✓ **Análisis de la documentación existente:** Fueron revisados todos los documentos suministrados por el CSE (documento del proyecto con sus anexos, informes periódicos de seguimiento y otros documentos y productos técnicos y administrativos generados por el proyecto) (Ver anexo 5. Documentación consultada).

Adicionalmente, se analizó documentación técnica y bibliografía disponible relativa al sector de intervención. El estudio de estas fuentes existentes fue útil para establecer el marco teórico de la

intervención y para contar con información base que fue contrastada con los datos primarios recabados durante el trabajo de campo. Asimismo, la recogida inicial de información fue complementada con la recogida de nuevos datos, que se hizo principalmente en la fase III de trabajo de campo de la evaluación. Para recabar estos nuevos datos se utilizaron las siguientes técnicas de recogida de información:

- ✓ **Entrevistas semi estructuradas:** Se realizaron con base en una guía de entrevistas, en sesiones de 1 hora, con personas que no fueron abordadas en las reuniones grupales. Tuvieron como objetivo conocer la percepción y valoración del proyecto por parte de informantes claves, como las responsables del proyecto, por parte de la FAD y el HZG, las personas que conformaron el equipo técnico y administrativo de ejecución del proyecto en la FAD y el HZG, los responsables de entidades actoras, como la Directora y el Subdirector de la DIRAC, la Delegada del distrito V del MINED, la responsable del INPRHU Las Torres, la responsable de JA Nicaragua / Emprendedores Juveniles y el director de la Escuela Select del Hotel Holiday Inn. En total, se realizaron 24 entrevistas a 11 mujeres y 13 hombres. (Ver anexo 4. Listado de personas consultadas).
- ✓ **Reuniones grupales:** Estuvieron compuestas por un máximo de 30 personas y no superaron las dos horas de duración. En estos espacios, se juntaron a todas personas pertenecientes a los distintos grupos intervinientes en el proyecto y, por tanto, con intereses más o menos homogéneos, los cuales, por estar constituidos por 30 o menos integrantes no se consideró necesario realizar en ellos muestreos dirigidos. Se hicieron reuniones grupales con las personas jóvenes de los distritos IV y V de Managua beneficiarias del programa de reinserción socio profesional (la no asistencia de las personas seleccionadas que abandonaron el programa fue cubierta con entrevistas semiestructuradas dirigidas a estas personas), con el profesorado de habilitación profesional del HZG y con las madres de las personas jóvenes beneficiadas del programa de reinserción sociolaboral. (Ver anexo 4. Listado de personas consultadas).
- ✓ **Grupos focales:** Estuvieron compuestas por un máximo de 20 personas y no superaron las dos horas de duración. En estos espacios, se seleccionaron a las personas participantes con criterios de representatividad y no discriminación, de tal forma que se lograra una representación colectiva, a nivel menor, de un grupo mayor. La idea es que las personas seleccionadas generaran imágenes, conceptos, lugares comunes, etc., de lo que sucedió con la intervención en representación de un colectivo mayor. Se organizaron 3 reuniones con grupos focales, uno de ellos constituido por personas promotoras de paz, otro por mediadoras y mediadores de la DIRAC formados por el proyecto y el otro por personal directivo y docente de las 18 escuelas atendidas por el proyecto. (Ver anexo 4. Listado de personas consultadas).
- ✓ **Observación sobre el terreno:** Se visitaron las instalaciones del Hogar Zacarías Guerra, con los lugares donde se impartieron las capacitaciones, del INPRHU Las Torres, de la DIRAC y del Colegio Autónomo Luxemburgo, uno de los 18 centros educativos del distrito V del MINED sobre los que los mediadores y mediadoras de la DIRAC realizaron sus actividades de extensión y réplica.

Fases del proceso de Evaluación

El proceso evaluativo se realizó con las siguientes fases metodológicas:

Fase 1. Concertación de los Términos y Alcances de la Evaluación

Con el objetivo de establecer y delimitar, más específicamente, los términos y alcances de la evaluación, se realizó un proceso de concertación inicial con el Comité de Seguimiento de la Evaluación donde se definieron y determinaron los intereses y expectativas de las entidades promotoras del proceso (HZG/FAD), las preguntas a responder por la evaluación, así como las fuentes de información y metodología a utilizar para dar respuesta a dichas preguntas. La información obtenida en esta fase dio como producto una primera matriz de evaluación ya más afinada (en relación con la oferta técnica), la cual sistematizó todo el proceso.

En esta fase, se elaboró una lista de las primeras reuniones con el personal y se recabó la información necesaria para elaborar la lista de personas informantes que fue remitida por el CSE.

Esta fase inició el día 27 de noviembre de 2019, con la firma del contrato para la prestación de los servicios de evaluación final del proyecto, momento en el que se mantuvo una reunión con el equipo de FAD asignado a éste, y, sobre todo, el pasado día 4 de diciembre, con la reunión mantenida con el equipo de HZG responsable de la ejecución del proyecto y la coordinadora del proyecto de la FAD, con asistencia de la representante de FAD en Nicaragua, en las propias oficinas de la FAD.

Fruto de esta fase se elaboró el **documento start up** que contenía la matriz de evaluación revisada, la metodología definitiva a usar y el plan de trabajo definitivo. Éste, como es razonable, tuvo que ser revisado para reacomodar algunas citas de entrevista semiestructurada, aunque, lo más importante, es que se logró recabar la información necesaria de todos los tipos de informantes clave considerados.

Acciones de la fase 1:

- ✓ Identificación de interlocutores claves y concreción del plan de trabajo de la evaluación.
 - + Entrevistas previas (expectativas).
 - + Necesidades informativas.
- ✓ Elaboración del documento *start up*.

Fase 2. Análisis de Documentación y Fuentes Escritas

Consistió en un periodo de estudio de gabinete, con el propósito fundamental de profundizar en los antecedentes de la intervención que se evaluó. Se establecieron reuniones iniciales y comunicaciones vía e-mail con el CSE y/o con las personas responsables de la ejecución del Proyecto para recopilar y analizar la documentación existente en la sede del Proyecto y/o en las oficinas de las partes implicadas en su ejecución (Informes Periódicos de seguimiento del Proyecto, fuentes de verificación, productos elaborados...)

Tras esta fase, no fue necesario ajustar los alcances del trabajo y el calendario de las restantes etapas con el Comité Técnico de Evaluación, tal y como se había previsto, hipotéticamente, en el documento *start up*.

Acciones de la fase 2:

- ✓ Identificación documental del contexto de la evaluación
 - + Análisis de documentos y fuentes secundarias
 - + Nuevas necesidades informativas
- ✓ Diseño definitivo de la matriz de evaluación
- ✓ Diseño final de herramientas cualitativas y participativas
 - + Diseño de cuestionarios
 - + Preparación de entrevistas individuales semiestructuradas
 - + Análisis y preparación de grupos representativos (focales y globales)

Productos:

- ✓ Informe preliminar resultado del estudio de gabinete e instrumentos revisados para las reuniones grupales y grupos focales (cuestionario orientador) y para las entrevistas semiestructuradas (cuestionario base)

Fase 3. Trabajo de campo

Durante esta fase se llevó a cabo el levantamiento de la información primaria mediante la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos ya descritos.

Como ya se indicó, en esta fase se logró una cobertura adecuada de personas informantes claves (actoras/beneficiarias) tanto en lo referente a su número como en lo referente a su perfil (coordinación, gestión, técnicos, participantes, liderazgo...)

Se debe destacar que se adelantó esta fase de campo sin haber finalizado la anterior de análisis de fuentes secundarias, debido a la existencia de personas actoras e involucradas que se consideraban importantes para el proceso de evaluación y que dejaban de ser fácilmente contactables, bien porque finalizaban su contrato laboral, abandonando sus puestos de gestión en el proyecto y se iban a otras responsabilidades, no ligadas con las entidades intervinientes, bien porque se trataba de profesorado y muchachos y muchachas participantes que acaban su curso lectivo escolar y salían de vacaciones veraniegas.

Sin embargo, se realizó este trabajo de campo con buen conocimiento del documento de formulación del proyecto, de su marco lógico y de sus informes periódicos de seguimiento.

Acciones de la fase 3:

- ✓ Se continuó con la revisión de las fuentes secundarias
- ✓ Se aplicaron los instrumentos (cuestionarios) diseñados para
 - + Veinticuatro entrevistas realizadas a responsables, intervinientes o con interés en el Proyecto:
 - Dirección (Junta Directiva del HZG, Representante expatriada de FAD en Nicaragua)
 - Equipo Técnico (Coordinadora del proyecto de FAD, Coordinador del proyecto de HZG, Técnico expatriado de FAD, 4 personas Técnicas locales de HZG, Asistente administrativo contable de FAD, Auxiliar contador del proyecto de HZG, 3 personas consultoras para formación a la DIRAC y responsable técnica del proyecto en la sede española de FAD).
 - Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC, de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua (Directora General de la DIRAC y Subdirector de la DIRAC).
 - MINED (Delegada del Distrito V).
 - Organizaciones y/o entidades involucradas, como el Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU) Las Torres, JA Nicaragua / Emprendedores Juveniles y la Escuela Select Hotel Holiday Inn.
 - Otras Organizaciones y/o entidades de interés, como la Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET) y SOLIDAR Suiza.
 - Persona beneficiaria joven mujer que abandonó el proceso de rehabilitación e inserción sociolaboral.
 - + Tres reuniones grupales:
 - Veinticuatro jóvenes que finalizaron el programa de rehabilitación e inserción sociolaboral. Se subdividieron en dos grupos, por sexo, 11 mujeres y 13 hombres. Se presentaron a la reunión 5 mujeres y 6 hombres, de los cuales 6, 2 mujeres y 4 hombres, montaron su propio negocio.
 - Progenitoras de jóvenes apoyados por el proyecto en el programa de rehabilitación e inserción sociolaboral. Se presentaron a la reunión 5 madres de 4 muchachos y 1 muchacha.
 - Profesorado (4 profesores y 1 profesora) que impartieron cursos de habilitación laboral en el marco del proyecto (operador de microcomputadoras y cajero; belleza y barbería; cocina, y reparación de motos) Se presentaron 3 profesores (barbería, cocina, y reparación de motos) y 1 profesora (belleza).
 - + Tres grupos focales:
 - Grupo focal de brigadistas de paz, de 20 brigadistas de cada sexo (hombres y mujeres) seleccionados aleatoriamente de cada uno de los cuatro grupos constituidos, con un total

de 127 adolescentes y jóvenes brigadistas (61 varones y 66 mujeres). Se presentaron a la reunión 16 mujeres y 13 varones.

- Grupo focal de 5 mediadoras y 5 mediadores de la DIRAC, de las 34 personas funcionarias, mediadoras judiciales (14 mediadoras y 20 mediadores, 20 de Managua y 14 de poblaciones distintas de Managua) formadas por el proyecto. Se presentaron 5 mediadoras y 5 mediadores, 8 de Managua y 2 de fuera de Managua.
- Grupo focal de docentes capacitados por la DIRAC en las 18 escuelas del Distrito V atendidas por el proyecto. (De los 188 docentes capacitados se seleccionarán un máximo total de 20 personas de todas y cada una de las escuelas balanceadas por sexo y edad -personas más jóvenes, con menor experiencia, y más adultas, con mayor experiencia-; 1 persona por escuela y de 2 escuelas 2 personas). Se presentaron a la reunión 13 docentes de 13 colegios, 10 mujeres y 3 hombres, con edades variadas.

- ✓ Síntesis y análisis de la información.

Productos:

- ✓ Memorias de entrevistas
- ✓ Relatorías de reuniones
- ✓ Memoria de campo (con los resultados de las memorias de entrevistas y relatorías de reuniones)

Fase 4. Preparación del Informe de Evaluación

Con toda la información recopilada, ordenada, contrastada, analizada y sistematizada, el equipo consultor elaboró el presente documento (primero como borrador) de Informe de Evaluación final.

Esa ordenación y análisis de la información se realizó conforme a los criterios definidos en la Matriz de Evaluación definitiva.

Acciones de la fase 4:

- ✓ Sistematización de los datos cuantitativos y cualitativos (procesamiento, análisis, triangulación e interpretación de la información).
- ✓ Análisis y revisión de las memorias del trabajo de campo.
- ✓ Elaboración de Informe de Evaluación Preliminar con valoración de los hallazgos encontrados (emisión de juicios de valor), conclusiones y recomendaciones.

Productos:

- ✓ Informe de Evaluación Final Preliminar

Fase Final. Reunión de Devolución, Presentación de Resultados Preliminares e Informe Final definitivo

Llegado a este punto, el equipo consultor redactó un informe de evaluación preliminar que fue entregado al Comité de Seguimiento de la Evaluación el 12 de marzo de 2020 en una reunión de presentación, en las oficinas de FAD de Managua. En esta reunión de devolución se discutieron las conclusiones y recomendaciones del citado borrador, lo que permitió dar paso a la redacción definitiva del informe, así como a la elaboración de una versión ejecutiva.

Para esa sesión, se elaboró una ficha de mejora la cual fue utilizada como herramienta de sistematización e incorporación de las observaciones al Informe. Asimismo, se hizo una presentación en PowerPoint donde se resumieron los alcances, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas extraídas por la evaluación. Esta presentación podrá ser difundida entre aquellas entidades actoras que considere el Comité de Seguimiento de la Evaluación.

Finalizada la Reunión de Devolución del Informe de Evaluación, el equipo consultor incorporó en la redacción final del Informe de Evaluación aquellas recomendaciones y observaciones en las que hubo acuerdo y, en las que no, se anotó la discrepancia a pie de página. Para presentar al equipo

evaluador estas recomendaciones y observaciones, el Comité de Seguimiento de la Evaluación dispuso de catorce días calendario, hasta el 26 de marzo de 2020. El 30 de marzo de 2020, el equipo evaluador presentó su informe definitivo de la evaluación final.

Acciones de la fase final:

- ✓ Entrega del Informe preliminar de la evaluación al Comité de Seguimiento de la Evaluación (12 de marzo de 2020).
- ✓ Reunión de presentación de las conclusiones y recomendaciones extraídas del informe preliminar de evaluación.
- ✓ Recogida de recomendaciones y observaciones del Comité de Seguimiento de la Evaluación (26 de marzo de 2020).
- ✓ Incorporación de aportes, observaciones y sugerencias.
- ✓ Entrega del Informe Final de Evaluación (el 30 de marzo de 2020).

Productos:

- ✓ Presentación en PowerPoint (ppt) con los alcances, conclusiones y recomendaciones extraídas de la evaluación.
- ✓ Informe de Evaluación Final del Proyecto ***“Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua”***.

Elaboración del Plan de difusión de la evaluación y sus resultados

Presentado el borrador del informe final, el equipo evaluador elaboró el Plan de difusión de la evaluación y sus resultados que fue entregado, junto al informe final de la evaluación, el 30 de marzo de 2020. Dicho Plan adjunto (Ver anexo 6. Plan de difusión de la evaluación) ha tomado en consideración los medios y canales informativos que al respecto tienen las respectivas unidades o departamentos de comunicación de la FAD y el HZG.

Acciones de esta fase:

- ✓ Recogida de información básica de las unidades de comunicación de la FAD y el HZG.
- ✓ Elaboración del Plan de difusión de la evaluación y sus resultados.
- ✓ Entrega del Plan de difusión de la evaluación y sus resultados (el 30 de marzo de 2020).

Productos:

- ✓ Plan de difusión de la evaluación y sus resultados.

La evaluación tuvo una duración total de 17 semanas (27 de noviembre 2019 a 30 de marzo de 2020).

Lógica vertical del proceso de Evaluación:

CONCERTACIÓN DE LOS TÉRMINOS Y ALCANCES DE LA EVALUACIÓN	OBJETIVO	Acordar juntamente con el Comité de Seguimiento de la Evaluación los términos y alcances de la evaluación de tal manera que queden claramente definidos y determinados los intereses y expectativas de las entidades promotoras de la evaluación (FAD/HZG).	27 de noviembre a 13 de diciembre de 2019 (2 semanas y media)
	ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de interlocutores claves y concreción del plan de trabajo de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> + Entrevistas previas (expectativas) + Necesidades informativas • Elaboración del documento start up. 	

ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN Y FUENTES ESCRITAS	OBJETIVO	Estudiar en gabinete las fuentes escritas del programa para profundizar en los antecedentes y desarrollo de la intervención que se evaluará.	2 de diciembre de 2019 a 3 de enero de 2020 (5 semanas)
	ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Identificación documental del contexto de la evaluación + Análisis de documentos y fuentes secundarias + Nuevas necesidades informativas Diseño definitivo de la matriz de evaluación Diseño final de herramientas cuantitativas, cualitativas y participativas + Diseño de cuestionarios + Preparación de entrevistas individuales semiestructuradas + Análisis y preparación de grupos representativos 	
TRABAJO DE CAMPO	OBJETIVO	Recoger en el terreno información y evidencias de los efectos positivos y negativos e impacto de la intervención.	12 de diciembre de 2019 a 21 de febrero de 2020 (9 semanas)
	ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Se continuó con la revisión de las fuentes secundarias Se aplicaron de los instrumentos diseñados para <ul style="list-style-type: none"> + Veinticuatro entrevistas realizadas a responsables, intervinientes o con interés en el Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> - Dirección de la FAD y del HZG. - Equipo Técnico de la FAD y del HZG. - Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC. - MINED. - Organizaciones y/o entidades involucradas, como el INPRHU Las Torres, JA Nicaragua / Emprendedores Juveniles y la Escuela Select Hotel Holiday Inn. - Otras Organizaciones y/o entidades de interés, como la RENET y SOLIDAR Suiza. - Persona beneficiaria joven mujer que abandonó el proceso de rehabilitación e inserción sociolaboral. + Tres reuniones grupales: <ul style="list-style-type: none"> - Veinticuatro jóvenes que finalizaron el programa de rehabilitación e inserción sociolaboral. Se subdividieron en dos grupos, por sexo, 11 mujeres y 13 hombres. - Progenitoras de jóvenes apoyados por el proyecto en el programa de rehabilitación e inserción sociolaboral. - Profesorado (4 profesores y 1 profesora) que impartieron cursos de habilitación laboral. + Tres grupos focales: <ul style="list-style-type: none"> - Grupos focal de brigadistas de paz, con 20 brigadistas de cada sexo. - Grupo focal de 5 mediadoras y 5 mediadores de la DIRAC. - Grupo focal de 20 docentes capacitados por la DIRAC en las 18 escuelas del Distrito V atendidas por el proyecto (10 hombres y 10 mujeres). Síntesis y análisis de la información 	
PREPARACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN	OBJETIVO	Elaborar un borrador de Informe de Evaluación a partir de la información recopilada, ordenada, contrastada, analizada y sistematizada.	13 de febrero a 11 de marzo de 2020 (4 semanas)
	ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Sistematización de los datos cuantitativos y cualitativos (procesamiento, análisis, triangulación e interpretación de la información) Análisis y revisión de las memorias del trabajo de campo Elaboración del Informe de Evaluación Preliminar con valoración de los hallazgos encontrados (emisión de juicios de valor), conclusiones y recomendaciones. 	

REUNIÓN DE DEVOLUCIÓN, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PRELIMINARES E INFORME FINAL DEFINITIVO	OBJETIVO	Presentar y contrastar con el Comité de Seguimiento de la Evaluación los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación, obtener sus observaciones y aportes, y elaborar el informe definitivo de la evaluación final del programa.	12 de marzo a 30 de marzo de 2020 (2 semanas)
	ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Entrega del Informe preliminar de la evaluación al Comité de Seguimiento de la Evaluación (12 de marzo de 2020). Reunión de presentación de las conclusiones y recomendaciones extraídas del informe preliminar de evaluación. Recogida de recomendaciones y observaciones del Comité de Seguimiento de la Evaluación (26 de marzo de 2020). Incorporación de aportes, observaciones y sugerencias. Entrega del Informe Final de Evaluación (30 de marzo de 2020). 	
ELABORACIÓN DEL PLAN DE DIFUSIÓN	OBJETIVO	Informar sobre el impacto, efectos, resultados y lecciones aprendidas extraídas por la evaluación del proyecto a participantes e interesados en éste, así como a socios, patrocinadores o entidades colaboradoras de la FAD y del HZG, a otras entidades de cooperación al desarrollo y al público, en general.	9 de marzo a 30 de marzo de 2020 (3 semanas)
	ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Recogida de información básica de las unidades de comunicación de la FAD y el HZG. Elaboración del Plan de difusión de la evaluación y sus resultados. Entrega del del Plan de difusión de la evaluación y sus resultados (el 30 de marzo de 2020). 	

Condicionantes y límites de la evaluación

El principal condicionante que se enfrentó fue el periodo de inicio de la evaluación, en diciembre de 2019, fechas que coinciden con el periodo de vacaciones anuales en Nicaragua. Esto hizo que se adelantara el proceso de trabajo de campo a la segunda semana de diciembre para cortarlo en la tercera semana del mismo mes. Se reinició el trabajo de campo en la tercera semana de enero de 2020 y hubo que esperar al retorno de la actividad educativa postvacacional, en febrero de 2020, para poder trabajar con los docentes del MINED.

Esta situación vacacional, que coincide con desplazamientos familiares, también afectó a las posibilidades de contactar a determinadas personas. Los mayores problemas de comunicación se tuvieron con los jóvenes que abandonaron el programa de rehabilitación e inserción sociolaboral, aunque se pudo realizar una importante y significativa entrevista con una muchacha perteneciente a este grupo.

En este sentido, es interesante destacar la capacidad de adaptación e interlocución del equipo gestor del proyecto, tanto de la FAD, como del HZG que, en un contexto complicado, pudo lograr convocar a todas las personas solicitadas, pertenecientes a todos los grupos identificados, sobre todo, a las del MINED, donde concurrían condicionantes de contexto y de fechas no lectivas.

Presentación del equipo evaluador

El equipo evaluador estuvo integrado por tres personas, las dos primeras de planta y la última de apoyo en entrevistas y reuniones:

1. **MSc. José Luis Muñiz García.** Magíster en Economía, Descentralización y Desarrollo Local y Máster en Dirección y Gestión en la Administración Pública, con formación específica en Formulación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo y más de 30 años de experiencia profesional en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo, en programas y proyectos de desarrollo económico y social, formación profesional de jóvenes y protección y atención a jóvenes y adolescentes menores de edad con riesgo de exclusión social, en comunidades indígenas, así como a personas refugiadas y retornadas en comunidades urbanas y rurales para organismos como la AECID, PNUD, Solidaridad Internacional, Unión Europea o Cooperación de Luxemburgo.
2. **MA. Ana Isabel Espinoza Zapata.** Máster en perspectiva de género y Lic. en trabajo social, con amplia formación en metodologías de investigación científica y social, posee una experiencia profesional de más de 20 años como consultora independiente, facilitando procesos de desarrollo en el ámbito social, principalmente, con mujeres. Es experta en género y ha participado en diversas intervenciones con financiamiento de organismos como las NNUU, UE, BMZ, SNV, COSUDE, AECID, AACID, etc. Asimismo, tiene experiencia en evaluaciones con enfoque de género.
3. **Ing. José Pablo Martínez Prokic.** Ingeniero de Montes por la Universidad Politécnica de Madrid, posgrado en Economía y Gestión de las Explotaciones e Industrias Forestales, con más de 20 años de experiencia en Nicaragua y el Caribe hondureño en cooperación para el desarrollo sostenible, específicamente, en formulación, ejecución y seguimiento de intervenciones en los ámbitos de desarrollo local y comunitario.

1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El proyecto “**Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua**” es una intervención enmarcada en el trabajo realizado por la FAD y el HZG en los últimos años, en favor de la juventud y la adolescencia en riesgo de exclusión social.

Se encuadra en el Plan Estratégico que, en materia de cooperación internacional, posee la FAD (2013-2016), que, en su objetivo 3, pretende *promover un escenario de cultura de paz, construido desde acciones tendentes a implementar el protagonismo de los y las jóvenes en el desarrollo de sus comunidades.*

Es por ello que la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD) ha venido desarrollando una estrategia educativa y de desarrollo comunitario a través de acciones enfocadas al trabajo con menores y jóvenes en situación de vulnerabilidad, ubicados en entornos urbano-marginales y afectados por distintos tipos de violencia (física, psicológica, intrafamiliar, de género o económica). Esto ha hecho que la FAD, en colaboración con el HZG, haya implementado en los últimos años dos proyectos dirigidos a la promoción de una cultura de paz y al desarrollo de programas preventivos de drogas y otros riesgos psicosociales en el municipio de Managua.

El proyecto aquí evaluado se formuló alineado con las estrategias establecidas por el Gobierno de Nicaragua que priorizan la atención a los jóvenes y a la comunidad. En este sentido, el proyecto da continuidad a las prioridades que el MINJUVE ha establecido dentro de su “Estrategia de seguridad y tranquilidad de los jóvenes nicaragüenses”. También refuerza las orientaciones de la Corte Suprema de Justicia en materia de mediación escolar, así como las medidas implementadas a través de la Dirección de Resolución Alterna de Conflictos (DIRAC) con el fin de reducir la violencia y el conflicto en la comunidad educativa. Además, contribuye, en el marco del MIFAN, a la prevención de la violencia, según prioridad establecida para las Consejerías de la Familia.

En el mismo sentido, esta intervención se alineó con lo dispuesto en varias leyes de la República de Nicaragua, como Ley 392, Ley de Promoción de Desarrollo Integral de la Juventud Nicaragüense, de 2001, y su Reglamento, elaborado en 2002; la Ley 540, Ley de Mediación y Arbitraje que incursiona en la Justicia Restaurativa para resolver conflictos de carácter contractual; la Ley 870, Código de la Familia, que prevé la conciliación como avenimiento amigable entre las partes y como mecanismo de protección del núcleo familiar; el Código Procesal Penal que, en su Artículo 7 define la finalidad del proceso penal con un enfoque de justicia restaurativa y en los Artículos 55 al 58 se instituye la mediación como mecanismo de resolución anticipada de la persecución penal, en delitos menores. Asimismo, aunque la Ley 287, Código de la Niñez y la Adolescencia, no establece la mediación penal con los adolescentes en conflicto con la ley, sí indica que debe implantarse un nuevo modelo de justicia penal del adolescente, garante del debido proceso y orientado a la integración de los adolescentes a la familia y a la sociedad.

Por otro lado, el proyecto se alineó con el IV Plan Director de la Cooperación Española, según el cual Nicaragua aparece como una prioridad geográfica, al igual que en el Marco de Asociación País (MAP) entre Nicaragua y España, para el período 2015-2017, dentro de la VIII Comisión Mixta de la AECID, en donde las orientaciones estratégicas en las que se centra la Cooperación Española en Nicaragua son: *Consolidar procesos democráticos y el Estado de derecho, Promover oportunidades económicas para los más pobres y Fomentar sistemas de cohesión social, enfatizando servicios sociales básicos, junto con tres prioridades transversales: sostenibilidad ambiental, género e interculturalidad.*

Asimismo, el proyecto también se ajustó con las prioridades marcadas por el PACODE (2015-2018), en tanto que elemento integrador de la cooperación andaluza, alineándose con la contribución a la *consolidación de procesos encaminados a asegurar un desarrollo humano sostenible, incidiendo en la defensa de los derechos humanos, la promoción de la paz y los valores democráticos.* Dentro de los objetivos específicos y líneas prioritarias que establece el PACODE el proyecto se incardinó en el Objetivo 3: *Contribuir a la defensa de los derechos humanos, la promoción de la paz y los valores democráticos.* Dentro de éste, el proyecto contribuyó a la *promoción de la paz y la seguridad, como valor esencial para consolidar líneas de trabajo que fortalezcan la negociación bajo soluciones pacíficas, con el establecimiento de los mecanismos necesarios para la participación activa de la sociedad reforzando instrumentos que la hagan posible y desarrollen iniciativas de fortalecimiento democrático.*

La intervención aquí evaluada fue fruto de un proceso de identificación y diseño realizado por la FAD, iniciado en el primer trimestre de 2016 con el concurso, en distinto grado, de instancias públicas, como el Ministerio de Educación (MINED), el Ministerio de la Familia, Adolescencia y la Niñez (MIFAN), el Ministerio de la Juventud (MINJUVE), la Alcaldía de Managua, la Procuraduría para la defensa de los DDHH o el Departamento de Asuntos Juveniles de la Policía Nacional (DAJUV). En su formulación definitiva participó, estrechamente, el equipo técnico y la Junta Directiva del HZG.

La propuesta de intervención, con un periodo de ejecución de 16 meses, tras ser acordada con su socio el HZG y con el beneplácito de otros intervinientes, como el MINED, el MIFAN, el MINJUVE, la DIRAC o la DAJUV, fue presentada a la convocatoria de subvenciones para organizaciones no gubernamentales que realicen intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo establecida en la Orden de 21 de junio de 2016 de la Consejería de Igualdad y Políticas Sociales.

La subvención por parte de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Consejería de Igualdad y Políticas Sociales fue concedida mediante Resolución de 5 de diciembre de 2016 por un monto de 298.621 EUR que representó el 100% del monto solicitado. Previamente, la FAD respondió a una serie de requerimientos de subsanación y ampliación de información solicitada por la AACID, en septiembre de 2016.

Los fondos de la subvención fueron liberados por la Junta de Andalucía en marzo de 2018, comunicando la FAD a la AACID que el proyecto comenzaría el 2 de mayo de 2018 y finalizaría el 1 de septiembre de 2019.

Como el 18 de abril de 2018 se produjo en Nicaragua una grave crisis sociopolítica, que aún persiste, en la que se sucedieron actos violentos con numerosos fallecidos y heridos, el contexto social e institucional se vio muy alterado afectando el trabajo del proyecto en los barrios identificados y la colaboración con las instituciones del Gobierno participantes. Esto, junto a las dificultades administrativas y operativas que el Gobierno de Nicaragua causaba a las ONG, provocó importantes retrasos en el arranque del proyecto que se extendieron a lo largo del segundo semestre de 2018. El personal local contratado por la FAD comenzó a laborar en julio de 2018, el coordinador del proyecto por parte del HZG en septiembre y el contador administrativo de la misma entidad en octubre de ese año.

Al comienzo de la implementación, el mismo HZG se planteó la oportunidad de continuar con la ejecución del proyecto. Asimismo, importantes intervinientes en éste, como el Departamento de Asuntos Juveniles de la Policía Nacional (DAJUV) y, en menor medida, el Ministerio de la Familia, Adolescencia y la Niñez (MIFAN) o el Ministerio de la Juventud (MINJUVE) causaron baja.

Por todas esas razones, el proyecto fue reformulado a principios de 2019. Se reestructuró el presupuesto y se modificaron una serie de indicadores y actividades de la MML. El 23 de enero de 2019 se cursó ante la AACID una solicitud de modificación sustancial y una comunicación de ampliación del plazo de ejecución del proyecto, de 3 meses. La modificación sustancial del presupuesto y de la matriz de planificación fue aprobada, conforme a lo solicitado, mediante Resolución de 18 de febrero de 2019, de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo. La propia AACID dio acuse de recibo del plazo de ampliación del periodo de ejecución del proyecto, estableciéndose como nueva fecha de finalización de éste, el 1 de diciembre de 2019.

El proyecto "***Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua***" definió como objetivo general²:

(O.G.) Contribuir al desarrollo humano de la población juvenil en situación de riesgo o exclusión social en el Municipio de Managua.

y, como objetivo específico:

(O.E.) Impulsar la cultura de paz a través del fortalecimiento de habilidades sociales y profesionales y del refuerzo de los sistemas de resolución alterna de conflictos, como factores de protección de adolescentes y jóvenes en el Municipio de Managua.

Los resultados perfilados para el objetivo fueron:

(R.1.) Disminuidos los factores de riesgo de la población juvenil vulnerable a través de procesos de formación, empoderamiento y participación en la comunidad.

(R.2.) Fortalecidas las estructuras y sistemas de aplicación de mediación comunitaria y prácticas restaurativas juveniles.

(R.3.) Lanzado un plan de sensibilización social en torno a las medidas alternas de resolución de conflictos.

Las actividades realizadas por resultado fueron:

² Se indican en el presente informe los elementos de la MML reformulada.

- (A1.R1) Desarrollo de un programa de rehabilitación e integración sociolaboral con jóvenes en situación de riesgo social.
- (A2.R1) Desarrollo de un proceso de incidencia comunitaria protagonizado por jóvenes liderazgos formados en prevención de la violencia.
- (A3.R1) Fortalecidas las capacidades de jóvenes promotores de paz en los distintos distritos de Managua
- (A1.R2) Fortalecimiento de capacidades de los mediadores judiciales de la DIRAC
- (A2.R2) Desarrollo de un plan de entrenamiento en autocuidado para el personal técnico de la DIRAC
- (A3.R2) Implementación del programa en técnicas de mediación de conflictos y prevención de la violencia con adolescentes y jóvenes, con directores y maestros de las 18 escuelas públicas.
- (A1.R3) Divulgación del trabajo que ofrece la DIRAC mediante la elaboración de materiales de sensibilización e información en lenguaje cercano, no tecnicado.
- (A2.R3) Celebración de un encuentro entre profesionales de DIRAC y otras instancias vinculadas a su quehacer en mediación de conflictos y mediación previa.

2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

2.1. Pertinencia

Tomando en cuenta los diagnósticos existentes en Nicaragua, manejados por el propio proyecto, tales como la VI Encuesta de percepciones sobre seguridad ciudadana de 2014, del Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas (IEEPP), los datos del Observatorio de DDHH de la niñez y la adolescencia, de CODENI, o el Informe Regional de Desarrollo Humano 2013-2014, del PNUD, la intervención aquí evaluada, efectivamente, era pertinente conforme al contexto existente relativo a la violencia que afecta a las niñas y niños, adolescentes y jóvenes, sobre todo, en las zonas urbanas marginales.

Aunque en los dos años que han transcurrido desde el inicio del proyecto, la información oficial, al respecto, ha sido baja y, a penas se han publicado estudios o diagnósticos sobre la situación actual, los pocos datos existentes indican que el contexto sigue haciendo muy pertinente el proyecto. Así, se estima que, en 2019, la Policía Nacional habría recibido un poco más de 100 mil denuncias, lo que significaría un incremento del 20% con respecto a 2017 (Bautista, 2019). Sin embargo, de esas denuncias, solamente entre 6% y 9% (no más del 10%) de los hechos delictivos, son delitos graves según tipificación del Código Penal. Más del 90% son delitos menores, o faltas penales de poca gravedad: lesiones menores, conflictos cotidianos en vecindarios y familia, que denotan esa violencia estructural que afecta a la juventud nicaragüense, sobre todo, en el ámbito familiar y comunitario. En este punto, la violencia contra las mujeres jóvenes, con acoso, violaciones, feminicidios y embarazos no deseados sigue siendo muy elevada.

Por otro lado, sigue dándose, ahora con mayor gravedad por la crisis sociopolítica en que se ha sumido el país, la falta de oportunidades laborales y el desempleo. Según FUNIDES (2019)³, la tasa de desempleo abierto (personas que quieren trabajar, que andan buscando, pero no lo encuentran) fue del 7%, con más de dos millones de nicaragüenses que vivirán en situación de pobreza al final 2020. La falta de oportunidades laborales y la carencia o dificultades para adquirir elementos básicos para una vida digna (alimentación, salud, educación, techo digno) afecta principalmente a los niños,

³ URCUYO, R. (2019). Perspectivas socioeconómicas 2020. FUNIDES. Managua. 5pp. Recuperado de <https://funides.com/wp-content/uploads/2019/11/Perspectivas-2020.pdf>.

niñas y jóvenes, que son el sector más vulnerable de la población. Se sabe que esa falta de oportunidades genera en los jóvenes frustración por lo que les hace muy vulnerables a situaciones de riesgo relacionadas con la delincuencia o la drogadicción. La pertenencia a familias desestructuradas y con violencia intrafamiliar aumenta ese riesgo.

En relación con la situación actual del país y, sobre todo, por las necesidades expresadas por las autoridades locales consultadas, demás actores y personas beneficiarias, el proyecto ha sido (y es) muy relevante y pertinente ya que, frente a la violencia estructural imperante en la sociedad nicaragüense que coloca en una situación de riesgo a grandes segmentos de jóvenes y adolescentes, focaliza sus acciones en la integración socio profesional de esa juventud en riesgo y en la promoción de una cultura de paz en las familias y comunidades para la resolución de conflictos, con la utilización de prácticas restaurativas y no punitivas en adolescentes en conflicto con la ley.

Por otro lado, las personas jóvenes y adolescentes, así como las entidades gubernamentales y no gubernamentales consultadas que trabajan con éstas destacan que el proyecto ha atendido sus necesidades de empoderamiento personal y colectivo permitiéndoles aumentar su autoestima y generándoles una mayor capacidad de autonomía para enfrentar su futuro y las situaciones de riesgo que encuentran en sus barrios.

En línea con lo anterior, es importante destacar que la intervención evaluada, además de ser pertinente con las necesidades manifestadas por la población juvenil involucrada y con los objetivos de desarrollo expresados por la FAD y el HZG, ha estado acompañada por las acciones y decisiones correspondientes de las autoridades nacionales de la DIRAC y del MINED por lo que los efectos, sostenibilidad e impacto de las dinámicas generadas, si este involucramiento se mantiene, tienen más oportunidades de crecer y mantenerse en el tiempo.

Además, se observó que los esfuerzos del proyecto orientado a la organización de las personas jóvenes y adolescentes en promotorías de paz coincide con los deseos de sus miembros de relacionarse entre sí y de ofrecer sus servicios, desinteresadamente, a sus barrios y comunidades para sentirse útiles y reconocidos.

Por último, si se analiza la pertinencia de la intervención en relación con la coherencia interna de los procesos que desea impulsar y los tiempos que el contexto socioeconómico y político exigen para llevarlos a cabo, vemos que el proyecto ha pecado de cierto optimismo. En la mayoría de las reuniones y entrevistas realizadas quedó patente la necesidad de continuar con el apoyo, dado que los logros conseguidos eran muy limitados y débiles frente a la gravedad del problema a enfrentar. No sólo se debe ampliar las capacidades de los ya apoyados por la intervención, sino que ésta debe abarcar a un mayor universo de personas jóvenes beneficiadas.

Si se continúa analizando la formulación del proyecto en su conjunto y la lógica de intervención, se puede observar que existe coherencia interna causa-efecto entre sus componentes. Asimismo, el proyecto tiene su origen en otros anteriores y su concepción y diseño fue de carácter participativo y realizado en el terreno.

En el siguiente cuadro presentamos algunas conclusiones en cuanto a la calidad de la formulación:

Nivel de conocimiento de la problemática	La formulación del proyecto presenta con bastante claridad la problemática que afecta a las personas jóvenes beneficiarias, su situación de vulnerabilidad y necesidades de apoyo, así como las necesidades de fortalecimiento manifestadas por la DIRAC y el MINED para el manejo de medios alternos de resolución de conflictos, con una justicia restaurativa y la promoción efectiva de una cultura de paz. Además, la MML cuenta con una línea de base con los valores iniciales de todos sus indicadores.
Existe claridad en la identificación del problema central	Se ha elaborado participativamente con el HZG un árbol de problemas con identificación de un problema central: " Existencia de una cultura de la violencia adolescente y juvenil subyacente ".

Precisión en la delimitación de grupos beneficiarios	La descripción de personas beneficiarias incorpora un mapeo inicial de grupos actores con titulares de derechos, titulares de responsabilidades y titulares de obligaciones. Titulares de derechos son las personas jóvenes y adolescentes en situación de riesgo, titulares de responsabilidades son las organizaciones conformadas con personas promotoras que brindarán, voluntariamente, servicios a su comunidad en el ámbito de la cultura de paz, y titulares de obligaciones son la DIRAC y el MINED, todos ellas apoyadas por el proyecto.
Estrategia y metodología de implementación	La estrategia de intervención es coherente con el análisis de problemas realizado, el contexto y las necesidades y prioridades de las personas jóvenes beneficiarias e intervinientes. Se enfoca, por un lado, hacia un aumento de capacidades de muchachos y muchachas en riesgo, en desarrollo humano (habilidades blandas) y formación profesional para lograr su integración socio profesional, y, por otro, en la promoción de la cultura de paz y de la resolución alterna de conflictos con justicia restaurativa a través de las brigadas promotoras de paz, la DIRAC y el MINED, con el fin de ir disminuyendo la violencia estructural que rodea a esas personas jóvenes y adolescentes en riesgo. Las metodologías de trabajo, en las que tanto la FAD como el HZG tenían amplia experiencia, permitieron realizar adecuadamente las actividades programadas, contribuyendo al logro de los resultados previstos.
Análisis de impacto	El cambio final o efectos más allá del logro del Objetivo Específico a los que la intervención pretende contribuir están claramente formulados aunque requieran procesos a más largo plazo y, sin duda, sean alcanzables más allá de la duración que tiene el proyecto.
Lógica vertical	Existe conexión lógica causal entre los diferentes elementos que conforman la cadena de resultados del proyecto: insumos y actividades a resultados, resultados a objetivo específico, objetivo específico a objetivo general
Lógica horizontal	El diseño cumple, por lo general, las condiciones SMART de los indicadores para ser medibles y cuentan con fuentes de verificación asequibles a la gestión del proyecto. Por otro lado, ninguno de los indicadores formulados es sensible al género, al no incluir metas concretas desagregadas por sexos. Además, la MML carece de hipótesis o factores externos, elementos básicos de cualquier matriz de planificación. Todo proyecto requiere de un buen análisis de riesgos, objetivo por objetivo y resultado por resultado, con estrategias a implementar para minimizar los efectos de esos factores externos si ocurren. El formulario de la AACID, en lo que respecta a la plantilla para elaborar la MML, en opinión del equipo evaluador, es incompleta e induce a no realizar el debido análisis de riesgos por factores externos y a no plantear, de forma clara, las hipótesis ciertas de que se parte para poder realizar la intervención, sin contratiempos. El apartado del formulario del proyecto “ 6.4. Hipótesis y riesgos que pueden condicionar el desarrollo y resultados del proyecto ” debe ser utilizado para exponer las hipótesis y riesgos expuestos en la matriz de planificación y explicar las oportunas estrategias de mitigación o adaptación, en caso de que las hipótesis no se cumplan o los factores externos planteados se hagan realidad. En su lugar, ese apartado 6.4. del documento del proyecto presenta, más que hipótesis que se deben cumplir para que el proyecto se pueda realizar, una justificación explicativa de factores que se van a cumplir, alguno de ellos, ni tan siquiera externo al proyecto. En este sentido, la hipótesis de que las personas beneficiarias van a participar en el proyecto debe ser siempre cierta y nunca cuestionarse porque la participación de esas personas tanto en la formulación como en la implementación se da por supuesto. Además, es un factor interno del proyecto que el propio proyecto puede y debe manejar. La crisis sociopolítica, siempre posible en los entornos de precariedad en que se mueven los países receptores de ayuda, es un factor externo que el proyecto no previó. Otros, como situaciones catastróficas imputables a la naturaleza (huracanes, sismos, sequías...) tampoco. Tampoco situaciones de crisis económicas a las que este tipo de proyectos de inserción laboral es muy sensible.
Planificación de las actividades	Las actividades se han planificado con un buen grado de precisión y existe una concatenación lógica de su programación temporal con un buen nivel de coherencia en el orden de ejecución de éstas. Sin embargo, al ocurrir un factor externo no previsto, dicha planificación quedo muy tocada generando atrasos iniciales y cancelación de actividades. La reformulación del proyecto solucionó el problema pero el <i>timing</i> se comprimió, acortándose actividades que hubieran requerido de más tiempo.

Elementos de análisis del proyecto	Pertinencia
Adecuación de los resultados y de los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza	4
Adecuación de la intervención a las necesidades e intereses estratégicos e inmediatos de la población destinataria	4
La intervención es relevante y, además, prioritaria.	4
Diseño de la intervención.	3

0  2  4 

2.2. Impacto

El impacto mide los efectos directos atribuibles al proyecto, según la lógica de que, al ejecutarse éste, sus actividades entregan productos que, al ser usados por los grupos beneficiarios, generan, en éstos, cambios o efectos atribuibles a dicho proyecto.

En este sentido, para emitir una opinión sobre el impacto del proyecto “**Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua**”, se debe hacer un análisis del Marco Lógico y regresar a los objetivos del proyecto:

El Objetivo General: Contribuir al desarrollo humano de la población juvenil en situación de riesgo o exclusión social en el Municipio de Managua.

Los Objetivo Específico: Impulsar la cultura de paz a través del fortalecimiento de habilidades sociales y profesionales y del refuerzo de los sistemas de resolución alterna de conflictos, como factores de protección de adolescentes y jóvenes en el Municipio de Managua.

Desde esta perspectiva, existe evidencia cualitativa de que el proyecto ha generado efectos, principalmente, a nivel de las personas jóvenes beneficiarias. Durante las reuniones grupales realizadas, tanto las mujeres jóvenes y adolescentes, como los hombres manifestaron un cambio sustancial en sus personas. Ahora se sienten más conformes y seguros consigo mismo. Consideran que la formación en desarrollo humano y la atención psicológica han sido muy beneficiosas. Este efecto ha sido reconfirmado por las madres de estas personas asegurando que la convivencia intrafamiliar ha mejorado enormemente y que su hija o hijo ahora es menos violento, tiene más empatía y trata de colaborar con las necesidades familiares. Esto se ha dado partiendo de situaciones muy conflictivas en las que alguno de los participantes llegó a atentar contra su propia vida.

La salida laboral o de emprendimiento que el proyecto ha ofrecido a las 24 personas jóvenes que finalizaron el ciclo formativo también ha tenido un impacto positivo tanto en chicos como en chicas, independientemente de que logren o no un empleo o saquen adelante su negocio. Les ha dado algo concreto, un horizonte y una expectativa de esperanza que antes no tenían. Las dos chicas y cuatro muchachos emprendedores que participaron en la reunión grupal manifestaron la importancia que tiene para su situación personal contar con un medio de vida independiente con el que pueden

ayudar a sus familias y sentirse útiles. Asimismo, en la visita realizada a la escuela Select Hotel Holiday Inn, en el propio hotel, se ha podido comprobar el empoderamiento personal y hasta casi orgullo de alguno de estas personas formadas profesionalmente al sentirse, como camarero uniformado y conocedor de la etiqueta y protocolos necesarios, parte de un equipo que permite el funcionamiento de un hotel de primer nivel. Todo esto, sin duda, también tiene un impacto importante en el contexto social en el que se desenvuelven al aminorar las tensiones sociales en las que antes estaban involucrados.

Sin embargo, el tamaño del impacto es pequeño. Dado su éxito intrínseco, se necesita ampliar a un universo mayor que 24 jóvenes para tener un impacto real y poderoso en toda la sociedad nicaragüense. El equipo evaluador ha podido comprobar que los efectos son muy positivos y que, dada la enorme cantidad de jóvenes en la misma situación que las 24 personas beneficiarias, proyectos como éste deberían extenderse por toda Managua y el país entero.

Otro efecto por destacar es el visualizado en los grupos de promotores y promotoras de paz organizados, manifestado durante la reunión grupal. Independientemente de sus actividades de promoción de la cultura de paz en sus barrios y escuelas, las personas adolescentes y jóvenes que participaron en el conversatorio manifestaron que les permite satisfacer unas necesidades personales y relacionales que antes no satisfacían. Este relacionamiento con otros para lograr un bien entre todos y todas es casi más importante para ellos y ellas que el bien que logran. De hecho, durante la reunión grupal, alguien llegó a manifestar su pesadumbre porque dicha reunión, organizada para evaluar el proyecto, era la primera vez, desde que terminó la intervención, en que volvían a reunirse (referido a uno de los 4 grupos de promotoría de paz organizados por el proyecto). Esto a pesar de que los cuatro grupos formados por el proyecto tiene cada uno su respectivo grupo de WhatsApp. El efecto positivo, que los propios muchachos y muchachas manifestaron, de sentirse en un grupo organizado que se reúne y trabaja conjuntamente con el objetivo de realizar un bien a sus barrios y comunidades (generar una cultura de paz y disminuir la violencia) es para ellos y ellas muy importante y, sin duda, impacta en el objetivo general de contribuir al desarrollo humano de la población juvenil en situación de riesgo o exclusión social en el municipio de Managua.

Por último, también se han detectado efectos positivos y un impacto real en la labor realizada por la DIRAC en relación con el aumento de sus capacidades de extensión de sus conocimientos y habilidades a otros colectivos. Esta mejora de capacidades ha impactado sobre el personal docente y directivo de los 18 colegios trabajados por el proyecto.

Además de la mejora de las capacidades de esta institución del Poder Judicial, titular de obligaciones en relación con sus competencias legales en el ámbito de la mediación y justicia restaurativa, sus actividades de réplica sobre los maestros y maestras del sistema educativo público nicaragüense del distrito V de Managua ha mejorado en estas personas sus conocimientos legales y límites sobre lo que pueden hacer y no pueden hacer en situaciones a las que se enfrentan diariamente en sus aulas, según la percepción de este personal docente participante en la reunión del grupo focal organizado para la evaluación del proyecto.

Según el profesorado consultado, los maestros y maestras ya venían haciendo, desde hace años, pero de forma empírica, actividades de mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes. Ahora ya saben y están aplicando métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes con conocimiento de causa y de modo más apropiado. Además, el comprender que la cultura de paz es algo más que combatir el bullying y ver el papel que deben jugar, junto al resto de la comunidad educativa, fue, para las maestras y maestros, muy importante. De hecho, manifestaron la necesidad de tener más conocimientos y herramientas para poder combatir mejor la violencia estructural que afecta a los niños y niñas que tienen a su cargo en las aulas y que notan, constantemente.

Todos los impactos y efectos del proyecto enumerados hasta ahora inciden y contribuyen al desarrollo humano de la población juvenil en situación de riesgo o exclusión social, a la vez que fortalecen las habilidades sociales y profesionales de las personas jóvenes beneficiadas y refuerzan los sistemas de resolución alterna de conflictos, como factores de protección de adolescentes y jóvenes, en el marco de una promoción efectiva de la cultura de paz.

Acciones o procesos apoyados por el proyecto	Impacto
Acciones de formación en desarrollo humano y la atención psicológica generaron un cambio sustancial en las personas beneficiarias de la intervención (Ahora se sienten más conformes y seguras consigo mismo). Son menos violentas.	4
El ciclo formativo relativo a la habilitación para dar una salida laboral o de emprendimiento a las 24 personas jóvenes que finalizaron el programa les ha dado algo concreto, un horizonte y una expectativa de esperanza que antes no tenían.	4
La organización de adolescentes y jóvenes en grupos de promotoría de paz permite satisfacer unas necesidades personales y relacionales que antes no satisfacían. Este relacionamiento con otros para lograr un bien entre todos y todas es tan importante para ellos y ellas como el bien que logran.	4
La labor de formación y actualización de la DIRAC ha generado un aumento de sus capacidades de extensión a otros colectivos de sus conocimientos y habilidades.	4
Las actividades de réplica de la DIRAC sobre el personal educador y directivo de los centros educativos públicos del distrito V de Managua ha mejorado sus conocimientos legales y límites sobre lo que pueden hacer y no pueden hacer en situaciones a las que se enfrentan diariamente en sus aulas. Ahora tienen mayor capacidad en MASC.	4

0  2  4 

2.3. Eficacia

Como ya se ha indicado, la eficacia mide el grado de cumplimiento del proyecto en relación con el logro de sus objetivos y resultados previstos en los términos expresados por los indicadores establecidos en la Matriz de Planificación o MML.

El proyecto “**Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua**” pretendió conseguir el siguiente objetivo y los siguientes resultados:

(O.E.) Impulsar la cultura de paz a través del fortalecimiento de habilidades sociales y profesionales y del refuerzo de los sistemas de resolución alterna de conflictos, como factores de protección de adolescentes y jóvenes en el Municipio de Managua.

(R.1.) Disminuidos los factores de riesgo de la población juvenil vulnerable a través de procesos de formación, empoderamiento y participación en la comunidad.

(R.2.) Fortalecidas las estructuras y sistemas de aplicación de mediación comunitaria y prácticas restaurativas juveniles.

(R.3.) Lanzado un plan de sensibilización social en torno a las medidas alternativas de resolución de conflictos.

En relación con el grado de eficacia obtenido en el objetivo específico:

(O.E.) Impulsar la cultura de paz a través del fortalecimiento de habilidades sociales y profesionales y del refuerzo de los sistemas de resolución alterna de conflictos, como factores de protección de adolescentes y jóvenes en el Municipio de Managua.

El proyecto definió cuatro indicadores para este objetivo, los siguientes:

I1.OE: Al final del proyecto, al menos el 60% de los jóvenes que participan del programa de rehabilitación e integración socio-laboral emprenden acciones de desarrollo personal.

I2.OE: Al finalizar el proyecto, en las 18 escuelas participantes han o están aplicando métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes.

I3.OE: Al finalizar el proyecto, DIRAC incorpora un instrumento de formación de formadores pedagógico, participativo y vivencial

I4.OE: Al final del proyecto, el número de usuarios de la DIRAC se ve incrementado en un 5% en el Municipio de Managua.

Respecto al primer indicador del objetivo específico:

I1.OE: Al final del proyecto, al menos el 60% de los jóvenes que participan del programa de rehabilitación e integración socio-laboral emprenden acciones de desarrollo personal.

Según las fuentes secundarias consultadas, corroboradas en entrevistas y reuniones, el programa de reinserción socio laboral seleccionó a 32 jóvenes, 15 mujeres y 17 hombres. De estas personas, 24 jóvenes, 11 mujeres y 13 hombres, lograron finalizar el programa; 8 jóvenes, 4 mujeres y 4 hombres, lo abandonaron, y 10 jóvenes (8 hombres y 2 mujeres) tomaron la iniciativa de emprender en su propio negocio, como medio de vida generador de autoempleo.

Se tiene constancia directa, por los propios interesados reunidos con el equipo evaluador, de que 6 personas beneficiarias, 2 muchachas y 4 muchachos, mantienen en activo sus emprendimientos e, indirectamente, que los otros 4 (4 varones) también.

En el ámbito laboral, durante las entrevistas realizadas, se han contabilizado que, al menos, 5 personas han podido insertarse laboralmente, 2 mujeres y 3 hombres.

Todo esto hace que el éxito del programa de integración sociolaboral sume un total de 15 jóvenes integrados, 4 mujeres y 11 varones. Esto representa un 63% de éxito respecto a las chicas y chicos que lograron finalizar el programa y, en cualquier caso, representa un 75% respecto a la meta establecida por el indicador del resultado 1 (15 personas de la 20 que, inicialmente, deberían haber participado en el programa).

Sin embargo, se debe dejar constancia del importante sesgo del programa relativo al género: casi el triple de hombres que de mujeres han logrado reinserirse socio laboralmente y, de estas personas, cuatro veces más de hombres que de mujeres fueron emprendedores de su propio negocio.

Esta menor eficacia del proyecto con las mujeres, cuando se mira con un enfoque de género, requiere de una estrategia específica para conseguir que se inscriban en este programa un mayor número de mujeres, se mantengan en él y no lo abandonen, y tengan un mayor apoyo, más específico y diferenciado, para que logren el objetivo de encontrar empleo o de emprender su propio negocio.

En cualquier caso, la meta de este indicador, sin duda, se ha visto afectada por la situación sociopolítica del país que ha afectado profundamente a su economía y limitado las fuentes de empleo. La recesión económica, con un crecimiento negativo del PIB y el cierre masivo de empresas ha perjudicado muy negativamente a las oportunidades de las personas jóvenes y adultas.

I2.OE: Al finalizar el proyecto, en las 18 escuelas participantes han o están aplicando métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes.

En la reunión del grupo focal constituido por el personal docente de 18 escuelas del MINED pertenecientes al distrito V de Managua participaron representantes de 13 colegios de los 18 trabajados, manifestando que, regularmente, aplican métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con niñas, niños y adolescentes. Sin tener confirmación expresa de que en los 5 colegios restantes, sus maestros y maestras también lo hagan, es muy probable que así sea teniendo en cuenta las explicaciones dadas por el personal docente que sí asistió a la reunión.

En cualquier caso, el personal docente puso de relieve de que, por su cuenta y de forma empírica, todos ellos y ellas ya venían realizando actividades de mediación ante situaciones de conflicto con casuísticas muy variadas, algunas de ellas de violencia extrema.

Además, se manifestó que los centros educativos cuentan con un registro de incidencias de casos y de aplicación de los MASC. A partir de estos registros, sería bueno reforzar sus conocimientos en cultura de paz, mediación y resolución alterna de conflicto con NNA comprobando la idoneidad de sus métodos.

13.OE: Al finalizar el proyecto, DIRAC incorpora un instrumento de formación de formadores pedagógico, participativo y vivencial.

Tanto en las entrevistas realizadas a la directora y subdirector de la DIRAC, como en la reunión mantenida con el grupo focal de mediadores y mediadoras, se pudo comprobar que se elaboró un diseño metodológico participativo y muy lúdico, con dinámicas, videos y presentaciones para la realización de los talleres de cultura de paz y mediación impartidos por funcionarios y funcionarias de la DIRAC al personal docente de las 18 escuelas del MINED del distrito V de Managua. Además se desarrollaron guías y un manual básico de mediación.

14.OE: Al final del proyecto, el número de usuarios de la DIRAC se ve incrementado en un 5% en el Municipio de Managua.

La DIRAC posee estadísticas que sirven de fuente de verificación para determinar el número de casos atendidos en el ámbito de la mediación civil y penal.

Con los datos disponibles hasta la fecha, en 2019, en el ámbito de la mediación penal, la DIRAC, que cuenta con 35 mediadoras y mediadores en 29 salas de mediación ubicadas en 14 municipios del país, recibió 25.291 solicitudes de mediación, realizándose 17.321 mediaciones, de las cuales 15.327 resultaron en acuerdos, con una efectividad del 88,5%.

Con estos datos, la DIRAC incrementó en 2019 las mediaciones en materia penal en un 21,0% y los acuerdos en un 21,8% respecto a 2018, lo que ya, de por sí, excede el 5% respecto a 2017.

En cualquier caso, es difícil determinar el porcentaje de incremento debido al propio proyecto y cuál es debido a la propia dinámica social e institucional de la DIRAC. Sin embargo, un hito que sí puede relacionarse con la actividad del proyecto es el Acuerdo N° 637 del Consejo Nacional de Administración y Carrera Judicial, que faculta al personal mediador de la DIRAC a realizar mediación previa penal de adolescentes.

Este tipo de mediación en adolescentes se inició en la tercera semana de noviembre de 2019 y hasta el 13 de diciembre de ese año, se habían recibido 40 solicitudes de mediación previa penal para adolescentes, de las cuales se realizaron 35, lo que conllevó a 30 acuerdos, para una efectividad del 85,7%.

(R.1.) Disminuidos los factores de riesgo de la población juvenil vulnerable a través de procesos de formación, empoderamiento y participación en la comunidad.

El proyecto definió tres indicadores para este resultado, los siguientes:

I1.R1: Implementado un programa de rehabilitación e integración sociolaboral con 20 jóvenes en situación de riesgo social.

I2.R1: Desarrollados 10 procesos de incidencia comunitaria con jóvenes liderazgos vinculados a procesos de prevención de la violencia en los barrios.

I3.R1: Al menos 120 promotores de paz en los barrios han mejorado sus habilidades para contribuir a disminuir la violencia en los barrios.

Respecto al primer indicador del primer resultado:

I1.R1: Implementado un programa de rehabilitación e integración sociolaboral con 20 jóvenes en situación de riesgo social.

Según fuentes secundarias consultadas, corroboradas en las entrevistas y reuniones realizadas, el proyecto, como tal, desarrolló e implementó un plan de rehabilitación e integración sociolaboral que, a partir de un proceso de identificación y captación no discriminatoria de jóvenes en situación de riesgo de 13 barrios de los distritos IV y V de Managua logró identificar a 94 jóvenes, 49 varones y 45 mujeres, de los que se seleccionó a 32, 17 varones y 15 mujeres. Los barrios sondeados fueron:

- | | | |
|-------------------|--------------|------------------|
| ✓ San Luis | | |
| ✓ Las Torres, | ✓ 30 de Mayo | ✓ Reparto Schick |
| ✓ Hilario Sánchez | ✓ 18 de Mayo | ✓ Adolfo Reyes |
| ✓ 22 de Enero | ✓ Pantasma | ✓ Pablo Úbeda |
| ✓ Las Agüitas | ✓ Grenada | ✓ Salomón Moreno |

Sobre esas 32 personas jóvenes implementaron el citado plan de rehabilitación e integración sociolaboral, que incluyó capacitación en Desarrollo Humano (habilidades blandas), formación profesional y apoyo psicológico. El programa también contempló visitas domiciliarias para incidir sobre sus familiares y lograr su compromiso con las metas de sus hijos o hijas.

Lograron concluir con éxito el programa formativo 24 de los 32 jóvenes inicialmente inscritos (11 muchachas y 13 chicos). Al finalizar su formación profesional, iniciaron el proceso de búsqueda de empleo o formación para la creación de ideas de negocio. 14 personas se dirigieron directamente al mercado laboral y 10 decidieron emprender un negocio, que también fue apoyado por el proyecto.

I2.R1: Desarrollados 10 procesos de incidencia comunitaria con jóvenes liderazgos vinculados a procesos de prevención de la violencia en los barrios.

En las entrevistas y reuniones grupales se dio cuenta de varias actividades de incidencia comunitaria en los barrios realizadas por personas adolescentes y jóvenes organizadas y capacitadas por el proyecto, tales como jornadas de limpieza, rehabilitación de cancha deportiva, actividades recreativas y lúdicas, charlas, talleres, etc.

En la documentación secundaria suministrada se indica una cantidad de 45 actividades de incidencia comunitaria con jóvenes en situación de riesgo que excede las 10 establecidas como meta.

I3.R1: Al menos 120 promotores de paz en los barrios han mejorado sus habilidades para contribuir a disminuir la violencia en los barrios.

Tanto de las entrevistas realizadas como de las reuniones con el grupo focal de promotores de paz y de las fuentes secundarias consultadas, se pudo establecer que el proyecto organizó cuatro grupos de personas promotoras o brigadistas de paz.

A través del CETIS, se organizó un primer grupo, el grupo A, de 26 muchachos y muchachas de 16 a 20 años (15 hombres y 11 mujeres). Un segundo grupo, el grupo B, se formó a partir del Colegio Bautista Libertad, del que salieron 27 jóvenes (16 mujeres y 11 hombres) que tenían antecedentes de trabajo social con su Iglesia. El tercer grupo, el grupo C, se reclutó de la Red de Jóvenes Unidos Pensando y Actuando en pro de nuestras Comunidades (JUPAC) del INPRHU Las Torres; se constituyó por 20 jóvenes (11 chicas y 9 chicos) del barrio Las Torres. El cuarto grupo, el grupo C, se formó con 54 jóvenes (28 mujeres y 26 hombres) estudiantes de 4º y 5º grado de secundaria del Hogar Zacarías Guerra, de los que 9 eran internos o semi-internos.

En total, se organizaron 127 jóvenes, 66 mujeres y 61 hombres, lo que excede en 7 la meta establecida por el indicador.

(R.2.) Fortalecidas las estructuras y sistemas de aplicación de mediación comunitaria y prácticas restaurativas juveniles.

El proyecto definió tres indicadores para este resultado, los siguientes:

I1.R2: Fortalecidas las capacidades de 30 mediadores judiciales mediante procesos de formación y dotación de equipamiento.

I2.R2: Implementado un plan de autocuidado para profesionales de la DIRAC en dos fases.

I3.R2: Al menos 120 directores y docentes han mejorado sus habilidades en métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes.

Respecto al primer indicador del segundo resultado:

I1.R2: Fortalecidas las capacidades de 30 mediadores judiciales mediante procesos de formación y dotación de equipamiento.

Según las fuentes documentales y lo expresado por el equipo consultor contratado al efecto, lo primero que hizo el proyecto fue realizar un diagnóstico institucional de la DIRAC para determinar sus necesidades de fortalecimiento.

Con base en dicho diagnóstico socializado y trabajado con la DIRAC, se elaboró, también concertadamente con la DIRAC, una malla curricular para un curso de actualización profesional para el personal mediador de la institución, con temáticas priorizadas: Género, Masculinidades, Comunicación, Negociación y Justicia Penal Restaurativa.

La selección del personal funcionario mediador a ser capacitado fue realizada por la DIRAC, estableciendo 34 personas, 14 mediadoras y 20 mediadores, de las cuales 14 (6 mediadoras y 8 mediadores) fueron de poblaciones repartidas por el país, distintas de Managua (Ciudad Sandino, Mateare, León, Diriamba, Rivas, Juigalpa, Estelí, Jinotega y Ocotal).

La mejora de capacidades que significó esta actualización profesional, vehiculizada por el Instituto de Altos estudios Judiciales del Poder Judicial, fue puesta a prueba durante sus actividades de réplica con docentes de 18 centros educativos del MINED en el distrito V de Managua.

Así pues, se logró mejorar las capacidades profesionales de 34 personas funcionarias mediadoras de la DIRAC, superándose en 4 personas la meta establecida por el indicador.

Adicionalmente, también se dotó de equipo de oficinas e informático (computadoras portátiles, escritorios, mesas, sillas, archivadores, estantería, abanicos) para mejorar la prestación de los servicios que brinda DIRAC.

I2.R2: Implementado un plan de autocuidado para profesionales de la DIRAC en dos fases.

A partir de las fuentes secundarias consultadas corroborado con las entrevistas realizadas, el proyecto, con la ayuda de una consultora contratada al efecto, desarrolló un diseño metodológico para generar herramientas sobre el cuidado de sí mismo para los mediadores y mediadoras de la DIRAC, de tal manera que pudieran utilizarlas en el ejercicio de sus responsabilidades de mediación y así desprenderse de hábitos negativos que generan tensión y estrés.

En este taller de autocuidado participaron 40 personas funcionarias, 18 mediadoras y 22 mediadores de la DIRAC que conocieron técnicas y llevaron a la práctica métodos y ejercicios para generar en ellas mismas un mejor dominio y manejo del estrés, de sus emociones y sentimientos, de tal manera que pudieran enfrentar la toma de decisiones en una situación más armónica a nivel personal, familiar y profesional.

Durante este proceso se generó un manual de autocuidado y reflexión, para una vida plena y con sentido.

I3.R2: Al menos 120 directores y docentes han mejorado sus habilidades en métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes.

Como fruto del proceso de aprendizaje del personal mediador de la DIRAC y tal como se desprende de las fuentes secundarias consultadas y de las entrevistas y reuniones realizadas, se desarrollaron 6 talleres de réplica. Estos talleres fueron liderados por dicho personal para mejorar las capacidades en mediación y métodos de resolución alterna de conflicto, con niños, niñas, adolescentes y jóvenes, del profesorado y personal directivo de 18 centros educativos de primaria y secundaria del MINED en el distrito V de Managua:

- | | |
|------------------------------------|--|
| ✓ Colegio Dr. René Shick Gutiérrez | ✓ Colegio público Filemón Rivera Quintero |
| ✓ Colegio Nicaragua | ✓ Colegio público Gabriela Mistral |
| ✓ Colegio República de Colombia | ✓ Colegio Público Japón |
| ✓ Colegio Salomón Ibarra Mayorga | ✓ Colegio público Josefa Toledo de Aguirre No. 1 |
| ✓ Colegio San Antonio Sur | ✓ Colegio público Pablo Antonio Cuadra |
| ✓ Colegio autónomo Luxemburgo | ✓ Colegio público Salvador Mendieta |
| ✓ Colegio público 14 de septiembre | ✓ Colegio público San Joaquín de las Jagüitas |
| ✓ Colegio público Esquipulas | ✓ Colegio público Santo Domingo |
| ✓ Colegio público Fidel Coloma | ✓ Instituto público de Esquipulas |

Los 6 talleres formativos se realizaron en la escuela normal Alessio Blandón y en cada uno se invitó a unas 30 personas pertenecientes al personal docente y directivo de 3 centros escolares, hasta lograr cubrir los 18 centros escolares programados. Al finalizar el proceso formativo, según las memorias de los talleres realizados consultadas, se logró la participación total de 188 docentes de los cuales 166 fueron mujeres y 32 hombres.

Fecha del Taller	Centro escolar	Mujeres	Hombres	Total
04/06/2019	Colegio público Salvador Mendieta Colegio público Gabriela Mistral Colegio República de Colombia	26	6	32
11/06/2019	Colegio San Antonio Sur Colegio público Santo Domingo Colegio público Esquipulas	33	5	38
18/06/2019	Colegio autónomo Luxemburgo Colegio Nicaragua Colegio público 14 de septiembre	27	5	32
25/06/2019	Instituto público de Esquipulas Colegio público Pablo Antonio Cuadra Colegio público San Joaquín de las Jagüitas	20	6	26
30/07/2019	Colegio público Filemón Rivera Quintero Colegio público Fidel Coloma Colegio Salomón Ibarra Mayorga	27	4	31
06/08/2019	Colegio Dr. René Shick Gutiérrez Colegio Público Japón Colegio público Josefa Toledo de Aguirre No. 1	23	6	29
Total		156	32	188

Con los 188 docentes capacitados por la DIRAC, se excede en 68 personas la meta establecida para este indicador.

(R.3.) Lanzado un plan de sensibilización social en torno a las medidas alternativas de resolución de conflictos.

El proyecto definió un indicador para este resultado, el siguiente:

I1.R3: Divulgado el trabajo y los servicios de resolución alternativa de conflictos ofrecidos por la DIRAC.

A partir de las fuentes secundarias y de las entrevistas y reuniones mantenidas por el equipo evaluador, se puede establecer que el proyecto elaboró importante material divulgativo para dar a conocer la existencia y servicios brindados por la DIRAC.

Las acciones documentadas más importantes en este ámbito fueron:

- ✓ Un encuentro nacional con mediadores y mediadoras de DIRAC que permitió divulgar el trabajo que ha venido ofreciendo esta institución del Poder Judicial en mediación y Métodos Alternos de

Solución de Conflictos (MASC). El evento contó con 4 ponentes que desarrollaron los siguientes temas:

- ◊ Evolución de la DIRAC, logros y desafíos.
- ◊ Los fundamentos de la mediación en justicia penal especializada de género
- ◊ La Justicia Restaurativa desde la perspectiva de los MASC con énfasis en la justicia penal especializada para adolescentes.
- ◊ El Contexto actual de la mediación, negociación y el arbitraje en Nicaragua.
- ✓ Elaboración de una cuña radial que fue pautada dos veces (15 de Junio/14 de Julio y 27 de septiembre/30 de octubre de 2019) en una emisora nacional (nueva radio Ya) con cobertura en países limítrofes. A la par de esta campaña radial sobre la DIRAC, la estación de radio realizó dos entrevistas a la Directora y a un mediador de la DIRAC quienes hablaron sobre las funciones de la institución, sobre la cultura de paz y sobre la mediación con adolescentes.
- ✓ Elaboración de diversos materiales de divulgación:
 - ◊ Carpetas con material informativo de los servicios que brinda la DIRAC.
 - ◊ Brochure sobre la medición previa Civil, Penal y sobre justicia Restaurativa con adolescentes.
 - ◊ Afiche sobre la mediación previa penal.
 - ◊ Banner sobre los servicios y ventajas de la mediación.
 - ◊ Roler.

Elemento de la matriz de planificación	Indicador	Eficacia
(O.E.) Impulsar la cultura de paz a través del fortalecimiento de habilidades sociales y profesionales y del refuerzo de los sistemas de resolución alterna de conflictos, como factores de protección de adolescentes y jóvenes en el Municipio de Managua.	I1.OE: Al final del proyecto, al menos el 60% de los jóvenes que participan del programa de rehabilitación e integración socio-laboral emprenden acciones de desarrollo personal.	3
	I2.OE: Al finalizar el proyecto, en las 18 escuelas participantes han o están aplicando métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes.	4
	I3.OE: Al finalizar el proyecto, DIRAC incorpora un instrumento de formación de formadores pedagógico, participativo y vivencial	4
	I4.OE: Al final del proyecto, el número de usuarios de la DIRAC se ve incrementado en un 5% en el Municipio de Managua.	4
(R.1.) Disminuidos los factores de riesgo de la población juvenil vulnerable a través de procesos de formación, empoderamiento y participación en la comunidad.	I1.R1: Implementado un programa de rehabilitación e integración sociolaboral con 20 jóvenes en situación de riesgo social.	4
	I2.R1: Desarrollados 10 procesos de incidencia comunitaria con jóvenes liderazgos vinculados a procesos de prevención de la violencia en los barrios.	4
	I3.R1: Al menos 120 promotores de paz en los barrios han mejorado sus habilidades para contribuir a disminuir la violencia en los barrios.	4
(R.2.) Fortalecidas las estructuras y sistemas de aplicación de mediación comunitaria y prácticas restaurativas juveniles.	I1.R2: Fortalecidas las capacidades de 30 mediadores judiciales mediante procesos de formación y dotación de equipamiento.	4
	I2.R2: Implementado un plan de autocuidado para profesionales de la DIRAC en dos fases.	4
	I3.R2: Al menos 120 directores y docentes han mejorado sus habilidades en métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes.	4
(R.3.) Lanzado un plan de sensibilización social en torno a las medidas alternativas de resolución de conflictos.	I1.R3: Divulgado el trabajo y los servicios de resolución alterna de conflictos ofrecidos por la DIRAC.	4



Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

2.4. Eficiencia

Gestión operativa del proyecto

La gestión operativa diaria del proyecto estuvo en manos de dos equipos técnicos, uno de la FAD y otro del HZG, radicados en Managua.

El equipo de FAD estuvo compuesto por:

- ✓ Una coordinadora del proyecto.
- ✓ Un técnico expatriado⁴.
- ✓ Un técnico local.
- ✓ Una administradora⁵.
- ✓ Adicionalmente, contó con una persona técnica, mujer, en sede, en España.

El equipo del HZG estuvo compuesto por:

- ✓ Un coordinador del proyecto.
- ✓ Cinco personas técnicas educativas, dos (una mujer y un hombre) dedicadas al programa de integración sociolaboral, dos (una mujer y un hombre) dedicados a la promotoría de cultura de paz y uno como profesor de informática.
- ✓ Un contador administrativo

Es de destacar que el personal de la FAD, salvo el técnico expatriado que comenzó sus actividades laborales en mayo de 2018, al iniciar el proyecto, el resto del personal local lo hizo en el último trimestre de 2018. La administradora en septiembre de 2018 y la coordinadora y el técnico del proyecto en diciembre de 2018.

Lo mismo sucedió con el personal del HZG. Salvo las dos personas técnicas educativas dedicadas al programa de integración socio profesional, que comenzaron sus actividades laborales con el inicio del proyecto, en mayo de 2018, la mayor parte arrancó sus actividades entre el último trimestre de 2018 y el primero de 2019, entre 4 y 11 meses desde el comienzo del proyecto que, inicialmente, tenía 16 meses de duración. Así, el coordinador y el contador administrativo del proyecto comenzaron en septiembre/octubre de 2018, las dos personas técnicas educativas dedicadas a la promotoría de cultura de paz, en enero de 2019, y el profesor de informática en abril de 2019.

Para paliar esta incorporación tardía de los distintos miembros del equipo técnico de la FAD y del HZG, causada por las dificultades de todo tipo relacionadas con la crisis sociopolítica del país, la FAD usó personal de otro proyecto en curso que dio arranque a las actividades iniciales y estableció las coordinaciones pertinentes con el HZG y la DIRAC.

Por otro lado, la composición de ambos equipos reflejó la co-gestión del proyecto entre las dos organizaciones socias: FAD y HZG. La FAD coordinó globalmente el proyecto, pero se hizo también cargo, directamente, de los resultados 2 y 3, que tenían que ver con las instituciones del Estado, MINED y DIRAC. El HZG se encargó del resultado 1 relativo a la integración sociolaboral de jóvenes en riesgo de exclusión y a la organización de una promotoría de cultura de paz, con jóvenes y adolescentes.

⁴ Dicho cargo estuvo ocupado por tres personas expatriadas diferentes, una que fungió de mayo de 2018 a octubre de 2018, otra de enero de 2019 a marzo de 2019 y otra de marzo de 2019 hasta la finalización del proyecto (30 de noviembre de 2019).

⁵ Dicho cargo estuvo ocupado por dos personas diferentes, una mujer que fungió de septiembre de 2018 a febrero de 2019 y otra, hombre, que inició en marzo de 2019 y la sustituyó hasta la finalización del proyecto.

El personal que compuso el equipo técnico del proyecto fue considerado por las personas entrevistadas como adecuado y suficiente para la ejecución de éste, opinión que comparte el equipo responsable de la evaluación.

En cualquier caso, las evidencias recogidas durante las entrevistas y reuniones grupales muestran que todo el equipo técnico, joven y preparado, se desempeñó con dedicación y profesionalidad aspectos reconocidos por las personas beneficiarias y otros actores implicados en la ejecución del proyecto. El HZG realizó una continua labor con las personas jóvenes en riesgo, implementando, con adecuados conocimientos técnicos, el programa de rehabilitación e integración sociolaboral, logrando, en un contexto difícil, identificar, captar y seleccionar a las personas jóvenes, hombres y mujeres, más adecuadas. Lo mismo hizo con las personas adolescentes y jóvenes que constituirían las brigadas de paz.

Además, la FAD cumplió con los compromisos asumidos en la cogestión del proyecto, brindando acompañamiento permanente al equipo en campo, atendiendo sus requerimientos financieros y técnicos, y evaluando internamente el avance en la ejecución global del proyecto.

La misión de evaluación también pudo comprobar la existencia de un sistema de seguimiento y monitoreo del proyecto generando informes mensuales tanto técnicos, como financieros. Dicho sistema ha sido efectivo para hacer los necesarios ajustes en la ejecución operativa y estratégica del proyecto⁶.

En cuanto a la programación operativa de las actividades, varias de éstas sufrieron vaivenes y atrasos a causa de la grave situación sociopolítica del país, iniciada el 18 de abril de 2018 con importantes estallidos de violencia, situación que aún mantiene sumida a Nicaragua en una importante crisis económica y política. En estos momentos, es perceptible una fractura en todas las esferas de la sociedad, destacándose, dos elementos importantes: el retroceso de la economía familiar, debido al desplome de la actividad económica formal e informal, y el incremento de la inseguridad y criminalidad que afectan a la vida cotidiana de la ciudadanía.

Este entorno colocó al proyecto en un estado de impasse, en sus meses iniciales, ante la dificultad de relacionamiento con las instituciones de gobierno nicaragüenses. Esto, unido al excesivo periodo habido entre la aprobación del proyecto y la liberación de los recursos financieros por parte de la Junta de Andalucía, provocó que la intervención casi tuviera que comenzar de cero, buscando, de nuevo, tanto a sus personas beneficiarias como a las entidades intervinientes.

En este sentido se debe destacar la flexibilidad y la capacidad técnica, tanto de la FAD como del HZG, para lograr identificar, captar y seleccionar nuevas personas jóvenes beneficiarias en unos barrios, difícilmente accesibles por el contexto existente de violencia, sospecha y desconfianza generalizadas. Es muy probable que, sin la aguilatada experiencia de trabajo de la FAD y del HZG con jóvenes en situaciones extremas de vulnerabilidad, en barrios y entornos difíciles, el proyecto, en estas circunstancias, hubiera fracasado.

En cualquier caso, el proyecto sufrió un importante retraso, le costó arrancar sus actividades y perdió intervinientes importantes, como la Oficina de Ejecución y Vigilancia de las Sanciones Penales a los Adolescentes (OEVSPA) de los Juzgados Penales de Distrito del Adolescente. Asimismo, el MINED vetó el acceso del proyecto al alumnado de sus colegios públicos.

Con todas estas circunstancias, se reformuló el proyecto, sacando tanto las actividades que se tenían previsto realizar con las OEVSPA y con el alumnado de primaria y secundaria de los colegios públicos del MINED, como aquellas que perdieron vigencia, tales como la elaboración de un cortometraje o la realización de tres sketches televisivos sobre conflictos y mediación juvenil.

Es importante reseñar que, en este proceso de readaptación del proyecto, a causa de los cambios ya citados, también se afectó a la intención inicial de trabajar, en el resultado 1 del proyecto, con

⁶ De hecho, los mecanismos de control permitieron adaptarse a las situaciones cambiantes y realizar una modificación sustancial, con reformulación incluida, y una ampliación del plazo de ejecución cuya solicitud de aprobación fue gestionada positivamente por la AACID.

jóvenes que, en el momento de ejecutar la intervención, se encontraran vinculadas a procesos restaurativos y, especialmente, a intentar hacerlo con el 100% de las mujeres jóvenes en tal situación. Todas las personas jóvenes en riesgo de exclusión social atendidas por el proyecto debieron ser captadas en los barrios de los distritos IV y V por los técnicos del proyecto, del HZG. De ellas, el 18% habían protagonizado situaciones conflictivas con la Ley, como robo, riñas callejeras y portación de armas, etc., y un 10% manifestaron haber consumido algún tipo de sustancia estupefaciente.

Por otro lado, el encuentro de intercambio inicialmente previsto entre profesionales de las OEVSPA, se pasó a un encuentro entre mediadores y mediadoras de la DIRAC, en el marco del resultado 3, de divulgación de sus actividades, eliminándose los citados sketches televisivos, como contrapartida. Además de esta modificación sustancial de la matriz de planificación, que afectó al resultado 2 y 3 y a sus indicadores, se modificó la estructura presupuestaria del proyecto, sin alterar el monto total.

Metodológicamente, debido a la inseguridad en los barrios y para no poner en riesgo tanto al personal del proyecto, como a las personas jóvenes beneficiarias, varias de las actividades que debían haberse realizado en dichos barrios tuvieron que ser transferidas a las instalaciones del Hogar Zacarias Guerra, obligando a traslados y generando, probablemente, una mayor tasa de inasistencia. Esto afectó a las actividades previstas relativas a la participación comunitaria en el programa de integración social de las personas jóvenes para disminuir su estigmatización y fortalecer lazos con el entorno, que no pudieron hacerse, fácilmente, en sus comunidades y a las actividades de incidencia en los barrios de los grupos de brigadistas de paz, que debieron mudar sus espacios de reunión para llevar a cabo los talleres realizados.

Todo esto, obviamente, afectó a la eficiencia del proyecto: las actividades se retrasaron, perdieron parte de su coordinación y, en varios casos, se hicieron precipitadamente y en menor lapso de tiempo que el requerido, como se expuso en varias de las entrevistas y encuentros grupales. Aun así, todas las actividades reformuladas se lograron hacer y entregaron, más bien que mal, sus correspondientes productos.

Gestión financiera del proyecto

Esta evaluación no asume las tareas de auditoría y por tanto el análisis detallado del gasto no es parte de sus términos de referencia, pero a partir de la documentación recibida se pueden formular algunas apreciaciones sobre la eficiencia financiera del proyecto.

En general, con la documentación disponible en manos del equipo de evaluación, se puede afirmar que la gestión financiera del proyecto fue transparente y cumplió en destinar los fondos entregados por la AACID a la ejecución de las actividades planificadas en cada uno de los resultados del programa.

Todas las personas beneficiarias y entidades actoras entrevistadas destacaron el cumplimiento de los compromisos asumidos por la FAD y el HZG en el terreno y su confianza en la gestión de los recursos financieros.

Respecto al cronograma presupuestario, en general hay un aceptable nivel de cumplimiento, aunque, al igual que se indicó con la parte operativa, este cumplimiento se vio afectado por el contexto en que se desarrolló el proyecto que exigió una modificación presupuestaria sustancial aprobada por la AACID mediante Resolución de 18 de febrero de 2019.

Las transferencias efectuadas desde la sede al proyecto se realizaron con la periodicidad adecuada a las necesidades de la intervención, aunque el HZG indicó que las dos primeras que recibieron se hicieron con retraso a causa de la imposibilidad de su parte para abrir la cuenta bancaria del proyecto ya que el Estado nicaragüense le retuvo la personería jurídica durante varios meses, lo que les obligó a adelantar recursos financieros propios.

Transferencias realizadas al proyecto desde la sede

Fecha	Monto en EUR	Destinatario
21-may-2018	30.000,00	FAD
08-oct-2018	29.166,00	HZG
26-feb-2019	30.000,00	FAD
12-abr-2019	29.166,00	HZG
29-jul-2019	19.444,00	HZG
10-sep-2019	30.000,00	FAD
14-nov-2019	15.452,90	HZG
14-nov-2019	14.691,00	FAD
Total	197.919,90	

La disponibilidad de recursos financieros para el proyecto, por parte del HZG se normalizó a partir de la tercera transferencia.

En lo que respecta a la estructura presupuestaria de la intervención, esta fue modificada, como ya se indicó, junto con el marco lógico del proyecto, obteniendo la modificación sustancial solicitada por la FAD la aprobación de la AACID mediante Resolución de 18 de febrero de 2019.

Los cambios en las partidas presupuestarias respaldaron los cambios en las actividades del proyecto, ya descritos en el punto anterior. Asimismo, en esta reforma presupuestaria también se detallaron los montos que gestionarían cada uno de los dos socios, el HZG y la FAD. El monto global del proyecto no fue modificado.

En el cuadro siguiente se puede observar la estructura presupuestaria del proyecto por resultados y la ejecución del gasto.

Tanto lo gastado en el resultado 2, como en los gastos generales, muestra una relativa buena eficiencia en relación con lo presupuestado. No así el resultado 1, tocante al programa de integración socio profesional de las personas jóvenes en situación de riesgo de exclusión y a la organización de la promotoría de cultura de paz. Este resultado parece que fue subpresupuestado, a pesar de su replanificación. Lo mismo sucedió, pero en sentido contrario, con el resultado 3, relativo al plan de sensibilización social en torno a las medidas alternativas de resolución de conflictos. Presupuestariamente, se magnificó más de lo que en realidad llegó a ser, conocido su gasto.

BALANCE DE LA EJECUCIÓN FINANCIERA CON CARGO A LA SUBVENCIÓN				
RESULTADOS	PRESUPUESTADO ¹ (P)	EJECUTADO (E)	SALDO (P-E)	% de ejecución
Resultado 1	20.315,00 €	32.438,70 €	-12.123,7 €	159,68%
Resultado 2	57.748,00 €	52.047,53 €	5.700,47 €	90,13%
Resultado 3	15.000,00 €	4.649,36 €	10.350,64 €	31,00%
Gastos generales ²	178.518,00 €	182.981,82 €	-4.463,82 €	102,50%
Costes indirectos	27.040,00 €	27.040,00 €	0,0 €	100,00%
TOTAL	298.621,00 €	299.157,41 €	-536,41 €	100,18%

(1) Presupuesto reformulado.

(2) Incluye gastos de funcionamiento y gastos de personal del equipo de ejecución de la FAD y del HZG.

Fuente: Elaborado a partir del Informe final financiero del proyecto

El gasto total del proyecto apenas se desvió de lo presupuestado.

En conclusión, los hallazgos dan cuenta de una intervención que, teniendo en cuenta los importantes desbarajustes causados por el contexto, ha sido relativamente eficiente en el uso de los recursos financieros entregados por la AACID para Impulsar la cultura de paz y la resolución alterna de conflictos, generando procesos de integración socio profesional en adolescentes y jóvenes del municipio de Managua.

Procesos de gestión del proyecto	Eficiencia
Gestión operativa.	2
Gestión financiera.	2

0  2  4 

2.5. Sostenibilidad

La sostenibilidad de cualquier intervención es asimétrica y debe analizarse en función de los distintos efectos que pretende causar. Asimismo, varía según la perspectiva en que se analice la sostenibilidad (sociocultural, financiera, institucional, ambiental⁷...)

Tomando en cuenta lo anterior, la sostenibilidad del proyecto **"Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua"** varía en función de los logros obtenidos en su objetivo y tres resultados.

En relación con el impulso de la cultura de paz a través del fortalecimiento de habilidades sociales y profesionales en adolescentes y jóvenes del Municipio de Managua, el proyecto, según lo conversado en las entrevistas y reuniones de grupos, ha logrado, a través de la formación en Desarrollo Humano y el tratamiento psicológico generar cambios importantes, a nivel personal, en las 11 muchachas y 13 muchachos que, finalmente, fueron integrados en el programa de reinserción sociolaboral.

Estas personas jóvenes, con la capacitación en Desarrollo Humano, recibieron formación en diversas temáticas como:

- ✓ Cultura de Paz y Mediación.
- ✓ Creación de un diseño Metodológico.
- ✓ Conociendo mi entorno.
- ✓ Tiempo de Ocio.
- ✓ Guía para la acción.
- ✓ Inteligencia Emocional.
- ✓ Infecciones de transmisión sexual.
- ✓ Taller de abuso sexual.
- ✓ Etiqueta y Protocolo.
- ✓ Módulo Laboral
- ✓ Derecho Laboral.
- ✓ Modelo CANVAS para negocios.
- ✓ Plan de Negocio.
- ✓ Plan de Vida.

Esto, unido al apoyo psicológico, sin duda ha tenido un impacto irreversible y, por tanto, sostenible, según las propias personas beneficiarias y sus familiares directos más cercanos. Tanto sus madres, como el equipo psicológico del proyecto, confirman un comportamiento de estas personas menos violento, más integradas social y familiarmente y más conformes consigo mismas, lo que abunda en ese impulso hacia una cultura de paz en estos chicos y chicas, y en su entorno.

⁷ La sostenibilidad ambiental será tratada en un apartado específico, más adelante.

En la reunión grupal mantenida con estos muchachos y muchachas, confirmaron que se sienten más conformes y seguros consigo mismo y, alguno de ellos, llegó a valorar más esto que la propia habilitación laboral recibida.

En relación con esta habilitación laboral recibida y la sostenibilidad del proceso de rehabilitación e integración sociolaboral de esas mismas 24 personas jóvenes en situación de riesgo social, las expectativas no parecen halagüeñas.

La reinserción laboral, por cuenta propia (autoempleo) o ajena de las 24 personas formadas profesionalmente en caja con computación (12 jóvenes, 5 hombres y 7 mujeres), cocina básica (2 jóvenes, 1 hombre y 1 mujer), reparación y mantenimiento de motos (6 jóvenes, 5 hombres y 1 mujer) y belleza y barbería (4 jóvenes, 2 hombres y 2 mujeres), dado el contexto de gran depresión económica, genera muchas dudas en cuanto a su sostenibilidad en el tiempo, sobre todo, a corto plazo.

La desaceleración de la economía nicaragüense, con una tasa negativa de crecimiento del PIB, y el cierre de numerosas empresas disminuye, grandemente, las posibilidades de acceso al mercado laboral, ya de por sí muy reducido en Nicaragua, de las muchachas y muchachos formados y aboca a un futuro incierto a las 10 personas jóvenes (8 hombres y 2 mujeres) que decidieron emprender un negocio propio. Aun así, es, probablemente, más fácil que estas 10 personas generen su propio autoempleo, con las herramientas y recursos empresariales recibidos, que las otras 14 encuentren y mantengan su empleo en empresas de su rama técnica. De momento, sólo 5 (2 mujeres y 3 hombres) de estas 14 personas lograron empleo. Sin embargo, no hay, actualmente, información sobre los empleos que, en estos momentos y en un futuro próximo, la economía nicaragüense demanda para identificar más apropiadamente esta sostenibilidad.

Si lo que analizamos es la sostenibilidad del impacto obtenido con los grupos de brigadistas de cultura de paz organizados por el proyecto, ésta es más disímil. Así, los dos grupos, A y D, completamente nuevos, creados alrededor de chicos y chicas vinculados al HZG⁸ tienen una perspectiva de sostenibilidad menor que los dos grupos B y C, creados, uno, el B, a partir de adolescentes vinculados a la Iglesia Bautista del Colegio Bautista Libertad⁹, y otro, el C, a partir de jóvenes ya organizados en la Red JUPAC del INPRHU Las Torres y con conocimientos en género, masculinidades y acciones comunitarias de concienciación.

Durante las entrevistas realizadas y, sobre todo, en la reunión del grupo focal, constituido con brigadistas de paz, se puso de manifiesto la necesidad de los 4 grupos de mayor capacitación y fortalecimiento, y que sólo el grupo de JUPAC, tutelado por el INPRHU Las Torres, mantenía su capacidad organizativa, reuniéndose, cosa que no habían hecho el resto de los grupos desde la finalización de las actividades del proyecto. Todos los grupos exteriorizaron mantener el contacto y comunicación entre sus miembros a través de WhatsApp, pero también manifestaron, sobre todo el A, su poca capacidad para actuar, autónomamente, sin la tutela del proyecto o del HZG. Obviamente, se requiere de una continuidad en el apoyo prestado a los grupos y un mayor lapso para lograr la sostenibilidad de la promotoría de paz en los barrios y escuelas. Además, sobre este componente pesa la dificultad adicional de la necesidad de contar con los recursos financieros para desplazamientos y reuniones en unas personas adolescentes y jóvenes siempre carentes de efectivo o con muy poco dinero.

Por lo que respecta al refuerzo de los sistemas de resolución alterna de conflictos, como factores de protección de niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo, los impactos del proyecto tienen visos de mayor sostenibilidad por afectar a instituciones públicas, la DIRAC y el MINED, con sus propios recursos financieros y un funcionariado bastante estable.

⁸ El grupo A se creó con estudiantes egresados del CETIS del HZG, no organizados, aunque digitalmente conectados al Facebook del HZG. El grupo D se constituyó con alumnos y alumnas de secundaria (15-18 años) del propio HZG, también sin organización previa alguna.

⁹ El grupo B se creó alrededor del grupo Compasión de la Iglesia Bautista del Colegio, con adolescentes con experiencia en obras sociales de la Iglesia en su comunidad.

La DIRAC asume como misión institucional los MASC en los NNA (también en los adultos) y su personal funcionario mediador es joven, estable, tiene formación superior (abogacía) y está muy motivado para realizar su labor y trabajar por el fomento de la cultura de paz en la sociedad nicaragüense.

En la reunión con el grupo focal de mediadores y mediadoras se pudo comprobar el interés por mejorar sus capacidades y nivel formativo. Las 34 personas de la DIRAC capacitadas recibieron la actualización profesional impartida por el proyecto con espíritu crítico, evaluando y seleccionando aquellas partes que sí tenían aplicación inmediata en su desempeño profesional. Por supuesto, manifestaron utilizar los nuevos conocimientos adquiridos y su interés por seguir avanzando en la mejora de los procesos de mediación y justicia restaurativa con adolescentes, que es parte de sus fines profesionales y misión institucional.

El MINED debe ser analizado a dos niveles: uno, el técnico, correspondiente a los maestros, maestras y directores y directoras de los centros educativos, y, el otro, el político, correspondiente a la estructura funcional superior y responsable del Ministerio de Educación.

En el ámbito del personal docente y directivo de los 18 centros educativos del MINED, formados por la DIRAC, aunque se requiere abundar más en la temática de la cultura de paz y la mediación en conflictos con NNA, la sostenibilidad de los conocimientos recibidos por este personal está confirmada gracias a su labor cotidiana en el ámbito educativo donde, constantemente, están en medio de conflictos de todo tipo, según manifestaron en la reunión mantenida con el grupo focal de docentes. Este personal docente expresó su interés y agradecimiento por conocer el marco legal de la mediación y justicia restaurativa, el marco técnico y las herramientas necesarias, así como los límites que tienen, como funcionarios públicos. También manifestaron la necesidad de apoyo para el resto de la comunidad docente del país en esta temática porque, hasta ahora, vienen actuando empíricamente.

Sin embargo, lo que no está del todo claro es la continuidad de las acciones de la DIRAC con el MINED, a nivel institucional y político. Este proceso, que se enmarca en la formación continua del profesorado del MINED, debe ser continuado y sostenible en el tiempo. El nexo de unión entre las dos instituciones debe trasladarse desde la acción específica de un proyecto o de la propia FAD hacia el logro de una política de colaboración y acuerdo permanente entre ambas instituciones públicas que permita la formación en cultura de paz y MASC a toda la comunidad educativa, en el seno de la escuela pública del MINED, por parte de la DIRAC. Sólo así se dará una sostenibilidad institucional y técnica (también financiera) a este proceso iniciado con el MINED.

Procesos apoyados por el proyecto	Sostenibilidad
Impulso de la cultura de paz a través del fortalecimiento de habilidades sociales y profesionales en 24 jóvenes, con formación en Desarrollo Humano y apoyo psicológico.	4
Reinserción laboral, por cuenta propia (autoempleo) o ajena, de las 24 personas formadas profesionalmente con el programa de integración socio profesional.	2
Grupos de brigadistas de cultura de paz organizados por el proyecto.	3
Fortalecimiento y actualización de la DIRAC en mediación comunitaria y prácticas restaurativas en adolescentes.	4
Formación al personal docente de 18 centros educativos públicos del MINED para que apliquen mediación y métodos de resolución alterna de conflictos con niños, niñas y adolescentes.	3

0 ■ 2 ■ 4 ■

2.6. Apropiación

De las fuentes secundarias consultadas y a través de las informaciones extraídas en las reuniones realizadas, se puede apreciar un buen grado de apropiación del proyecto.

Durante su identificación y formulación, el proyecto fue acordado con diferentes entidades actoras, entre las que destacan la DIRAC y el MINED, con quienes, tanto la FAD como el HZG mantenían unas relaciones fluidas debido a intervenciones previas o en curso. También fueron consultadas para incluir sus intereses otras, como el Ministerio de la Familia, Adolescencia y la Niñez (MIFAN), el Ministerio de la Juventud (MINJUVE) o el Departamento de Asuntos Juveniles de la Policía Nacional (DAJUV) que, a la postre, no participarían en el proyecto a causa del contexto sociopolítico creado, a partir del 18 de abril de 2018, en Nicaragua.

Las dos entidades socias, la FAD y el HZG, mantuvieron una estrecha coordinación para la formulación de la propuesta que finalmente sería entregada a la convocatoria de subvenciones, de 2016, de la AACID. Ambas organizaciones realizaron un taller de formulación para efectuar el correspondiente análisis de problemas y construir el árbol de objetivos de la intervención.

El tensionamiento causado por la crisis institucional y política del país, a partir de abril de 2018, obligó a la redefinición de roles y grados de participación en el proyecto, ya aprobado por la AACID. La FAD tomó el liderazgo en todo el proceso de ejecución y sirvió de punto de encuentro entre todas las partes intervinientes. La relación ya no se realizó entre las distintas entidades actoras conjuntamente o entre sí, sino entre cada una y la FAD, incluso para los entes del Estado, como la DIRAC o el MINED.

En cualquier caso, la FAD y el HZG establecieron las coordinaciones oportunas permitiendo la participación este último, a pesar de que, como socio local, ya no podría ser el centro de todo el proceso de ejecución del proyecto.

Se debe destacar que, en la nueva situación sociopolítica del país, todas las instituciones del Estado de Nicaragua limitaron sus contactos y relaciones con las ONG nacionales, por lo que las articulaciones entre el HZG, como socio local, y las entidades públicas nacionales, como la DIRAC o el MINED se hicieron muy difíciles en el seno del proyecto.

En cualquier caso, durante la ejecución, se garantizó la participación en la toma de decisiones de todas las entidades intervinientes, tal y como se pudo confirmar en las diferentes entrevistas realizadas. El HZG ejerció con autonomía sus responsabilidades en la intervención, relativas al resultado 1 del proyecto, coordinando toda la ejecución con la FAD, mientras que, en los resultados 2 y 3 del proyecto, la DIRAC y el MINED participaron y fueron actoras de su propio proceso de fortalecimiento con la FAD que les trasladó el peso de las decisiones importantes relativas a sus propias estrategias de desarrollo institucional.

En relación con las personas adolescentes y jóvenes beneficiarias, éstas también fueron protagonistas de un proceso desarrollado, participativamente, con mucha componente lúdica, que buscó su mejora de capacidades, autodesarrollo y empoderamiento. Por supuesto, las personas jóvenes del programa de integración sociolaboral eligieron, con orientación profesional, el área técnica en que desearon formarse, profesionalmente. Por otro lado, la promotora de paz, que también tuvo un proceso formativo participativo y lúdico, organizó, con ayuda del proyecto, sus propios talleres de réplica e incidencia. Sin embargo, en la reunión del grupo focal de brigadistas de paz, se pudo percibir que todavía alguno de los cuatro grupos carece de la suficiente autonomía.

Asimismo, en todo el proceso de fortalecimiento de la DIRAC, sus personas rectoras institucionales participaron en el control y toma de decisiones, desde el diagnóstico de necesidades hasta la definición del plan de formación y la selección de los mediadores y mediadoras que recibirían las actualizaciones profesionales.

En el caso del MINED, se realizaron presentaciones previas, por parte de la FAD, a los responsables del Ministerio y a los directores y directoras (o/y subdirectores y subdirectoradas) de los centros educativos del distrito V participantes en el proyecto, cuya selección realizó el propio ministerio, para planificar los talleres formativos que impartió la DIRAC. En estas actividades, quizás debió haber participado la DIRAC para incrementar su nivel de apropiación y empoderamiento en el proceso.

Personas beneficiarias o entidades actoras o intervinientes	Apropiación
Jóvenes beneficiarios del programa de integración socio profesional.	4
Niños, niñas y adolescentes integrantes de los grupos promotores de paz.	3
Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos.	4
Ministerio de Educación.	4
Hogar Zacarías Guerra.	4

0 2 4

2.7. Fortalecimiento institucional

Una de las labores principales del proyecto, como vehículo para lograr sus fines, fue el fortalecimiento organizativo e institucional de 3 estructuras, una, las brigadas de paz, en el ámbito de la Sociedad Civil y dos, la DIRAC y el MINED, en el ámbito público.

Con respecto a las brigadas promotoras de la cultura de paz, según se pudo apreciar en las entrevistas y en la reunión con el grupo focal constituido por promotores y promotoras de paz, los resultados de fortalecimiento institucional no fueron homogéneos. Las personas adolescentes y jóvenes de los cuatro grupos constituidos recibieron formación y empoderamiento para mejorar sus capacidades de incidencia en cultura de paz, pero su capacidad de trabajo autónomo fue disímil en función del nivel organizativo del que partía cada uno de esos cuatro grupos apoyados.

Sin duda, todos los grupos fueron fortalecidos, pero unos consiguieron mayores cotas de fortalecimiento que otros porque no todos partían del mismo nivel organizativo. El grupo de promotoría de paz mayormente fortalecido fue el organizado alrededor de la JUPAC, que cuenta con el apoyo del INPRHU Las Torres. Después, de las conversaciones mantenidas, el equipo consultor entiende que el grupo B, articulado alrededor de la Iglesia/Colegio Bautista Libertad, es el de mayor fortalecimiento institucional, siguiéndoles los dos grupos A y D, articulados alrededor del Hogar Zacarías Guerra. Estos últimos iniciaron sin ninguna experiencia organizativa y, de ellos, corre mayor riesgo el A porque el D, al estar formado por adolescentes que cursan sus estudios en secundaria del HZG pueden aún seguir manteniendo su organización y contacto, en el seno de esta entidad.

Todos ellos, según manifestación de sus integrantes, requieren aún de mayores cotas de fortalecimiento y apoyo externo, pero a los 2 grupos del HZG se les debe seguir acompañando hasta que logren mayores cotas de autonomía.

Por lo que respecta a las instituciones públicas fortalecidas, el grado de éxito es mayor. La DIRAC, a pesar de su pequeño tamaño, que, sin duda, aumentará con el tiempo, debido a sus funciones en

el país, es la organización, que a nuestro entender, mayores cotas de aprovechamiento ha tenido en relación con la mejora de sus capacidades organizativas y de su rendimiento para el logro de sus fines institucionales. La labor del proyecto para mejorar sus capacidades entendemos que ha sido un éxito, tanto en la mediación y aplicación de la justicia restaurativa en adolescentes, como en sus labores de extensión hacia otras entidades, como el MINED, a fin de promover en éste la aplicación de la mediación comunitaria y, sobre todo, de los MASC en el ámbito educativo.

En lo que se refiere al MINED, la meta de fortalecimiento establecida en el proyecto también ha sido lograda. Tanto sus autoridades, como las maestras y maestros consultados, manifestaron la mejora de su entendimiento sobre la cultura de paz y de sus capacidades en los MASC, aunque demandaron mayor formación en el tema y que se extienda a toda la comunidad educativa del país.

Entidades fortalecidas	Fortalecimiento institucional
Grupos de adolescentes y jóvenes brigadistas de cultura de paz.	2
Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos.	4
Ministerio de Educación.	4



2.8. Enfoque de género

La intervención, según el formulario de proyecto aprobado por la subvención de la AACID, se orienta, principalmente, hacia la equidad de género.

Analizado el diseño del proyecto, en el apartado 7.1. Equidad de género de su documento de proyecto, se pone de manifiesto el respeto a la equidad de género y su alineación con el enfoque GED al basar “...su estrategia de incorporación del género en el enfoque dual de integración de la perspectiva de género, por una parte, de manera transversal a todas las actuaciones, y por otra, incorporando acciones específicas dirigidas a la lucha contra la discriminación y la desigualdad de género y la promoción de los derechos de las mujeres”.

Sin embargo, para poder transversalizar al género, desde el inicio, en una intervención de desarrollo, es comúnmente aceptado que, en los elementos de su matriz de planificación, se visibilice ese enfoque y se establezcan, por ejemplo, indicadores sensibles al género, con metas diferenciadas por sexo, para combatir brechas de género, o que se definan, incluso, resultados y actividades específicos para mujeres y/o hombres con el fin de combatir estereotipos, equilibrar roles o mejorar esas brechas de género detectadas en el propio documento de formulación del proyecto.

En este mismo sentido, la MML del proyecto carece de las características señaladas anteriormente y, por ejemplo, sus indicadores no establecen metas diferenciadas por sexo o un valor idéntico para ambos sexos, a fin de caminar hacia la igualdad. Al no hacerlo, no hubo presión sobre los gestores del proyecto para tratar de lograr combatir los típicos estereotipos y discriminaciones por sexo que comúnmente afectan a la formación profesional y que se trasluce, incluso, con un diferente éxito en el acceso al mercado laboral o al emprendimiento entre mujeres y hombres.

Las brechas formativas de género de las niñas y niños nicaragüenses que proceden de primaria (las niñas con serios problemas en matemáticas y tecnología, y los niños con graves deficiencias en lectoescritura) deben ser paliados cuando tratan de acceder a la formación profesional, al igual que

deben ser contrarrestados los roles socializados en la escuela, la casa y la comunidad, que hacen tender a los niños a solicitar una especialidad de educación técnica masculina (albañilería, mecánica de vehículos, electricidad, electrónica...) y a las niñas una femenina relacionada con el cuidado o la administración del hogar (auxiliar de enfermería, costura, belleza, secretariado, caja...). La estigmatización familiar y social por escoger una especialidad no acorde con el rol de sexo, debe ser combatida, no sólo en el ámbito académico, como le ha conestado al equipo de evaluación, hacen los profesores y profesoras con los chicos y chicas durante las actividades formativas, sino, también, en el ámbito familiar y comunitario para evitar el desaliento que, de forma constante y no tan sutil, sufren las adolescentes que eligen, por ejemplo, mecánica de motos o los muchachos que eligen belleza. Esto no deja de ser importante porque, por desgracia, también afecta a los ingresos salariales que, a la postre, tendrán esas personas jóvenes que, por norma, son superiores en las disciplinas técnicas de hombres que de mujeres.

En lo que al abandono formativo respecta, también debe trabajarse con enfoque de género porque, además de las similares circunstancias de pobreza y escasez económica de sus familias, que inciden por igual a ambos sexos en su abandono del programa formativo cuando se les presenta una oportunidad de actividad remunerada, las chicas presentan un importante factor diferencial que no tienen los chicos: el embarazo y posterior cuidado de sus bebés. Esto, además, ha sido motivo de abandono por parte de alguna chica del programa de integración sociolaboral, que fue entrevistada por el equipo de evaluación.

Es público y notorio que, en Nicaragua, uno de los motivos de mayor riesgo de abandono escolar por parte de las niñas y adolescentes es el embarazo y la violencia sexual que sufren (a partir de cierta edad, hay madres o padres que dejan de enviarlas al colegio cuando éste está distante de su casa, por temor a las agresiones). Por tanto, se deben articular medidas para paliar la pérdida de mujeres adolescentes o jóvenes por temor a las agresiones o a causa de embarazos o, en este último caso, tratar de recuperarlas una vez pasado los momentos inevitables de su baja por maternidad.

Del mismo modo, se deben establecer medidas para no perder muchachos y muchachas, sin ninguna formación técnica, porque, ante su necesidad perentoria de tener ingresos económicos, abandonan el programa formativo del proyecto. En este sentido, se deben estudiar alternativas, algunas propuestas por ellos mismos, como, por ejemplo, horarios vespertinos o de fin de semana para permitir que esas personas continúen con su ciclo formativo porque, dados esos ínfimos niveles formativos con que cuentan, su ingreso en una actividad remunerada suele ser temporal y precaria, manteniéndose casi siempre su situación de riesgo.

En todos los casos, el equipo de evaluación no ha percibido en el HZG la existencia de una estrategia sensible al género que se implemente, claramente, desde el proceso de selección o inscripción de los muchachos y muchachas en las especialidades técnicas hasta el proceso de apoyo en la búsqueda de trabajo o implementación de su plan de emprendimiento, pasando por el propio proceso formativo.

La ausencia de esta estrategia provoca que los importantes logros obtenidos por el proyecto mantengan las típicas brechas de género reconocibles en el ámbito de la formación profesional y el empleo (ver apartado de Eficacia de este documento de evaluación).

El reto, aunque difícil, no debería serlo tanto para el HZG, con la experiencia que tiene, por contar con su propio ciclo de educación primaria y secundaria, momento en el cual se producen esas brechas con las que llegan adolescentes y jóvenes al CETIS.

Por lo demás, continuando con la ejecución del proyecto, éste sí formó y sensibilizó en género a los distintos grupos participantes.

Las personas jóvenes en situación de riesgo y apoyadas por el programa de integración socio profesional recibieron formación en Desarrollo Humano que incluyó un taller de abuso sexual, para concienciar sobre la violencia hacia las mujeres, y otro sobre infecciones de transmisión sexual.

Las personas adolescentes y jóvenes que conformaron los grupos de promotoría de la cultura de paz fueron también formados en aspectos de género, como la violencia de género y el acoso sexual, en el marco de su formación en cultura de paz.

La DIRAC también fue fortalecida en la temática, específicamente, mediante la formación de mediadores y mediadoras en Género (24 horas) y Masculinidades (32 horas). Esto permitió su sensibilización en esta materia y poder encarar con mejores herramientas y conocimientos sus tareas de mediación y justicia restaurativa, haciéndolas sensibles al género.

El profesorado de los 18 centros del MINED recibió capacitación de la DIRAC sobre cultura de paz y mediación en la que transversalmente, a través de las dinámicas y ejercicios vivenciales realizados se señalaron algunos aspectos de género, como la violencia machista. En este marco, los maestros y maestras participantes reconocieron que la escuela es un espacio idóneo para lograr una educación adecuada que genere la paz con equidad de género.

Por otro lado, de las entrevistas mantenidas por el equipo evaluador, se pudo constatar que el equipo técnico y docente del proyecto conocía en mayor o menor grado la temática de género y la valoraba como necesaria en la intervención. Además, el equipo manifestó que, durante la ejecución, era consciente de la importancia de evitar generar efectos discriminatorios negativos entre los sexos. En algún caso, uno de los docentes de educación técnica ilustró como actuaba para trabajar con las chicas y para darles oportunidades más equitativas en relación con los chicos. En igual sentido, en los procesos participativos, se tomaron en consideración los intereses diferenciados y específicos de las chicas y se promovió su participación real en los espacios de reflexión y toma de decisiones con mecanismos de dinamización y acciones de discriminación positiva para facilitar su participación.

Por último, en el documento del proyecto se manifestó que los datos que se suministrarían estarían desagregados por sexo. Esto ha sido, en general, cumplido en los informes periódicos y documentación del proyecto consultados.

Aspectos del proyecto	Enfoque de Género
Diseño general del proyecto.	2
Estrategia de implementación del proyecto.	2
El proyecto sensibiliza y forma en género a los distintos grupos participantes.	4
Equipo técnico y docente del proyecto sensibilizado y con conocimientos.	4
Información suministrada por el proyecto desagregada por sexo.	4

0 ■ 2 ■ 4 ■

2.9. Sostenibilidad ambiental

La intervención, según el formulario de proyecto aprobado por la subvención de la AACID, se orienta a la protección del medio ambiente y su gestión sostenible de forma significativa.

En este sentido, en el documento del proyecto, en el apartado 7.2. Protección del medio ambiente y su gestión sostenible, se establecieron cuatro compromisos importantes:

- ✓ Tomar en consideración el impacto ambiental que la intervención pueda generar.
- ✓ Transversalizar el enfoque ambiental, observando y considerando este aspecto en todas las fases del proyecto
- ✓ Fomentar un criterio de ahorro en relación con los recursos empleados a lo largo del proyecto, tanto en las oficinas de la FAD, como en las del HZG, como durante la ejecución de las actividades con las distintas personas beneficiarias. En este sentido, se promoverá el reciclado de papel, el uso consciente de los materiales, la correcta gestión de desechos, el uso racional del aire acondicionado y la utilización adecuada del agua potable, contemplando criterios de ahorro y eficiencia energética.
- ✓ Transmitir la preocupación y la sensibilización por las consecuencias que el cambio climático puede generar en el desarrollo de las personas, especialmente en el caso de las más empobrecidas, ya que resultan más vulnerables a los cambios negativos. En este sentido, el proyecto llevará a cabo distintas dinámicas y capacitaciones al efecto.

En lo que se refiere a tomar en consideración los posibles impactos ambientales de la intervención, tanto en la documentación suministrada por el proyecto, como en lo recabado en una de las entrevistas realizadas, se puede establecer que el equipo no tomó en consideración que la intervención pudiera causar un efecto negativo al ambiente, considerándola, a todos los efectos, neutra, o más bien positiva a causa de las actividades de sensibilización y promoción del ambiente, con actuaciones concretas de restauración ambiental, realizadas por el proyecto en el marco de la promotoría de paz.

Si bien esta apreciación es seguramente cierta y el balance puede ser positivo, cada vez es más importante que, al igual que en el caso del género, el diseño del proyecto sea sensible a su impacto posible en el medio ambiente. Esto debe hacerse con todas y cada una de sus actividades viendo qué conexiones e impacto ambiental puede tener el uso de los recursos materiales que se requieren (energía, combustibles, materiales de oficina, etc.), determinando el alcance de su consumo y sus efectos para el ambiente (energía/combustibles-emisiones de CO₂; materiales de oficina-deposición/reciclaje; residuos orgánicos y otros-clasificación/deposición/reciclaje, etc.).

En cualquier caso, es importante tener datos de consumo, sobre todo, en los consumos corrientes de las oficinas (energía, agua, materiales de oficina y consumibles -tintas, tóner, consumo de combustible, kilometraje en los vehículos, etc.-) y establecer un plan ambiental con metas para Reducir/Reutilizar/Reciclar/Recuperar.


En un proyecto con actividades de educación técnica que requieren insumos o generan desechos contaminantes (como, por ejemplo, aceites y grasas, en mecánica de motos, o materia orgánica, en cocina) es importante diseñar ese plan de gestión ambiental con protocolos escritos y conocidos por el personal técnico y docente.

En cualquier caso, debemos reseñar que no se minusvaloran las acciones de tratamiento de todos estos insumos y residuos por parte del HZG comunicados al equipo evaluador, aunque se deben mejorar.

Por último, el proyecto, como ya se ha comentado, sí ha realizado acciones positivas para sensibilizar sobre el buen uso de los recursos naturales, los efectos de la contaminación y el cambio climático a través de los promotores y promotoras de paz. Éstos han fomentado el manejo de los desechos sólidos y el reciclaje mediante ejercicios y actividades lúdico-recreativas.

En este sentido, la conservación del medio ambiente fue uno de los ejes fundamentales de los procesos desarrollados por el grupo B de brigadistas de paz, que realizaron labores de limpieza y rehabilitación de un parque y concienciaron a la comunidad sobre la importancia de mantener los espacios públicos limpios.

Aspectos del proyecto	Sostenibilidad Ambiental
El proyecto toma en cuenta su propio impacto ambiental.	1
Estrategia interna de implementación del proyecto.	1
Establece políticas de ahorro de agua, energía, materiales y consumibles.	1
El proyecto sensibiliza y forma en temas ambientales, a la vez que realiza acciones positivas de conservación y restauración ambiental.	4

0  2  4 

2.10. Respeto a la diversidad cultural

La intervención, según el formulario de proyecto aprobado por la subvención de la AACID, se orienta al respeto de la diversidad cultural de forma significativa.

El proyecto trabajó con una población adolescente y joven urbana de naturaleza homogénea, desde el punto de vista cultural. Esto no generó ningún tipo de exigencia particular para el respeto de la diversidad cultural de unas personas beneficiarias que, además, manejaban el español como idioma materno.

Por otro lado, en el marco de la formación de la cultura de paz, sobre todo, con los muchachos y muchachas promotoras de paz, sí sensibilizó sobre las singularidades culturales y étnicas de Nicaragua, relativas a la existencia de pueblos indígenas originarios y afrodescendientes en varias partes del país. Esto con la finalidad de evitar el racismo o la discriminación que sufren las personas de etnias caribeñas en la capital y como forma de impulsar una cultura de paz que exige el respeto al diferente promoviendo el diálogo como vehículo para la buena convivencia.

Por lo que respecta a aquellos elementos socioculturales que pudieron haber sido no abordados adecuadamente por el proyecto y que pudieron haber generado resistencia o dificultades para su implementación, tanto en las entrevistas como en las reuniones grupales realizadas, las personas participantes manifestaron que no habían detectado ninguno ni se había producido algún problema por tales causas.

Acciones o procesos apoyados por el proyecto	Respeto a la diversidad cultural
Formación en cultura de paz a muchachos y muchachas promotoras de paz.	4

0  2  4 

3. CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN 1.

El equipo evaluador piensa que el proyecto “*Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua*” ha sido una intervención globalmente exitosa, no sólo por la temática abordada en un contexto que requiere de este tipo de intervenciones, sino por el impacto y resultados obtenidos.

Se debe destacar que Nicaragua y, por extensión, el resto de los países de la región posee una población extremadamente joven. En estos momentos, en 2020, la población nicaragüense es de 6,60 millones de personas, 3,26 millones de hombres (49,3%) y 3,34 millones de mujeres (50,7%). De la población total, un 59,3% es menor de 30 años, porcentaje que varía por sexos. Así, un 60,8% de los hombres es menor de 30 años, reduciéndose a un 57,8% en el caso de las mujeres¹⁰.

Más en detalle, la estructura de la pirámide poblacional es la típica de una población muy joven, con base ancha, en la que nuevamente se puede observar que la mitad de la población (50,3%) es menor de 25 años y los menores de 15 años constituyen el 31,0% de la sociedad nicaragüense. La población en edad de trabajar (de los 15 a los 64 años) representa el 63,7% de la que un poco más de la mitad son mujeres (2,15 millones de mujeres frente a 2,05 millones de hombres).

Esta estructura poblacional de la sociedad nicaragüense, que mayoritariamente continuará siendo joven en las próximas 2 décadas, potencialmente, representa una buena oportunidad para desarrollar estrategias educativas y de reinserción laboral encaminadas a reducir los altos índices de pobreza que afectan de manera particularmente severa a las mujeres y jóvenes.

Pero ¿qué pasa con estas niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el primer ámbito exterior de su vida, el educativo? En 2017, estaban escolarizadas (Tasa Neta de Matrícula¹¹) el 91,3% de las niñas y niños entre los 7 y 12 años, con un porcentaje ligeramente superior en las niñas que en los niños. En secundaria, esa tasa neta desciende, drásticamente, al 62,8%. Sin embargo, las mujeres jóvenes y adolescentes, de entre 13 y 17 años, tienen 5 puntos porcentuales más de tasa neta de matriculación que los varones.

Tabla 1. Tasa Neta de Matrícula según Nivel Educativo por Área de Residencia y Sexo. Nicaragua, 2017.

	Nacional	Urbano	Rural	Hombres	Mujeres
Primaria	91.3	92.2	90.4	91.2	91.5
Secundaria	62.8	74.9	49.9	60.4	65.5
Universitaria	16.8	24.1	7.8	15.1	18.7

Fuente: FIDEG (2018)¹²

Estos datos nos muestran, sin entrar a valorar las significativas diferencias entre el mundo urbano y el rural, que, de partida, en promedio, un 9,7% de las niñas y niños de primaria no son escolarizados

¹⁰ Elaboración propia a partir de INIDE. (2018). Anuario Estadístico 2017. 398 pp. Recuperado de <https://www.inide.gob.ni/Anuarios/Anuario2017.pdf>

¹¹ La Tasa Neta de Matrícula de cada nivel educativo es el número total de alumnos que tienen los años prescritos por la Ley para ese nivel, matriculados en el conjunto de establecimientos educativos que lo imparten, por cada 100 personas que poseen ese respectivo rango de edades en el país. En Nicaragua, la primaria, de seis años de duración, se debe cursar entre los 6 y 12 años de edad, la secundaria, de 5 años de duración, entre los 13 y 17 años, y la educación universitaria entre los 18 y 24 años.

¹² FIDEG. (2018). Encuesta de hogares para medir la pobreza en Nicaragua. FIDEG, Managua. 40 pp. Recuperado de <http://fideg.org/wp-content/uploads/2018/09/INFORME-DE-RESULTADOS-2017.pdf>.

y que la tasa de jóvenes y adolescentes que ya no cursan estudios en secundaria o educación técnica es del 37,2%, más de un tercio de la población con la edad para cursar ese ciclo.

Es decir, los datos muestran una clara disrupción entre primaria (educación obligatoria), que finaliza, más o menos a los doce años, y secundaria (educación ya no obligatoria), que comienza, más o menos a los 13 años y, en su primer ciclo, de tres años de duración, finaliza, más o menos, a los 15 años de edad. Hay que hacer notar que la educación obligatoria, hasta los 12 años, no coincide con la edad mínima legal para comenzar a trabajar de 16 años¹³.

Este abandono temprano de los estudios tiene un impacto serio sobre el nivel educativo general de la población que, en 2017, alcanzaba sólo, en promedio, los 6,4 años de estudio aprobados. Es decir, que el nicaragüense “promedio” apenas logra aprobar el nivel educativo de “primaria”.

Tabla 2. Años de estudio promedio de la población de 10 años y más, por lugar de residencia y sexo. Nicaragua, 2017

Nacional	Urbano	Rural	Hombres	Mujeres
6.4	7.6	4.8	6.2	6.5

Fuente: FIDEG (2018)

Para conocer un poco de las razones de no asistencia a la escuela, existe una encuesta realizada por el Banco Central de Nicaragua en 2014, a la que hace referencia una publicación interna del MINED¹⁴, cuyos resultados se pueden ver en el cuadro siguiente.

Tabla 3. Razones de no asistencia escolar

Motivo	Primaria 6 a 12 años		Secundaria 13 a 18 años	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
No se matriculó	18,14%	18,59%	0,94%	0,58%
Enfermedad/accidente	5,92%	6,35%	1,48%	2,15%
Escuela muy distante	15,76%	22,41%	2,95%	9,42%
Falta de maestros	2,88%	3,11%	0,76%	0,70%
Embarazo				3,86%
Oficios de la casa		0,89%	0,26%	23,06%
Problemas económicos	17,56%	15,44%	17,04%	14,09%
Trabajo	1,86%		24,23%	5,98%
Otros, cuál	7,22%	8,81%	0,45%	2,12%
No quiere	22,03%	20,52%	48,86%	36,56%
Discapacidad	8,63%	3,89%	3,04%	1,49%

Fuente: Encuesta, Banco Central de Nicaragua, 2014

¹³ El Código del Trabajo de Nicaragua (Ley n° 185 de 1996) establece en su artículo 22 que la edad mínima para establecer un contrato laboral es de 16 años. El artículo 131 del Código del Trabajo y el Código de la Niñez y la Adolescencia (Ley n° 287, de 1998), en su artículo 73, prohíben la contratación de menores de 14 años. El artículo 131 del Código del Trabajo permite la contratación de adolescentes entre las edades de 14 a 16 años no cumplidos, con el permiso de sus padres o representante legal, bajo la supervisión del Ministerio del Trabajo.

¹⁴ ANÓNIMO. (2016). Borrador del Plan de Educación 2017-2021. Anexo 2. Análisis Técnico del Sector Educativo en Nicaragua con énfasis en educación preescolar, primaria y secundaria. Mimeo. 223 pp.

En el caso de las niñas, hay en primaria una poco apreciable tendencia, más acusada en secundaria, a que se queden en casa, en el hogar, acompañando y ayudando en las tareas domésticas a sus mamás, sobre todo, si ellas ya son también mamás, frente a los varones, siendo un motivo significativo la distancia a la escuela. En secundaria, ya aparece el embarazo en adolescentes, como una causa de abandono, mientras que la inserción laboral es un motivo de abandono en los jóvenes.

Con todos estos datos ilustrativos, se puede inferir que, en Nicaragua, nos encontramos con un montón de “chavalos” y chavalas, utilizando el idioma nica, que están entre los 12 y los 25 años, que se pueden estimar, en términos absolutos, en unas 360.000 personas jóvenes (190.000 varones y 170.000 mujeres) que ni estudian ni trabajan (8,5% de la PEA). Esto sin contar, a la multitud de muchachos y muchachas que se encuentran en el sector informal o formal, con empleos no cualificados, precarios y mal pagados (empleos no decentes, insuficientes para salir de la pobreza). Estas personas ni tan siquiera acceden a una formación técnica que les habilite para el ingreso en el mundo laboral.

No es de extrañar que, en una sociedad donde la cultura de la violencia es estructural (nos encontramos en la región más violenta del mundo, fuera de un conflicto armado), se den fenómenos como las pandillas juveniles callejeras (maras), la drogadicción o la delincuencia juvenil como expresiones en las que esta juventud puede encontrar unas respuestas que esa sociedad, con valores equívocos, no le da.

En este sentido, aunque Nicaragua, en estos momentos, presenta datos mucho menores frente a Honduras o El Salvador, donde se contabilizan unos 36.000 mareros, en el primer país, y unos 60.000, en el segundo, la mayoría jóvenes pertenecientes a las maras Salvatrucha y Barrio 18 (escindida ésta en dos grupos: los Sureños y los Revolucionarios), el potencial de riesgo social de contaminación por este fenómeno en el país es enorme, con tantas personas jóvenes niñas en la pobreza y en contextos sociales y familiares disfuncionales.

Hoy día, sin duda, las maras o la delincuencia juvenil organizada representa la mayor amenaza a la seguridad regional en Centroamérica desde las guerras civiles finalizadas en la década de los noventa. Su capacidad de disrupción social y de quiebre de la institucionalidad democrática y del respeto a los Derechos Humanos está fuera de toda duda.

Este proyecto ha incidido con éxito sobre este importante segmento de la población donde se reproduce la pobreza¹⁵ y se erosionan las bases de una sociedad democrática e incluyente. Su programa de integración socio profesional y de organización de brigadas juveniles de paz estimula la autoestima y empodera a adolescentes y jóvenes en exclusión o riesgo de exclusión social impulsando en ellos una cultura de paz con respeto a los Derechos Humanos y a la igualdad de género. Además, su trabajo con dos instituciones estatales, como la DIRAC y el MINED, que inciden sobre esta problemática de la violencia y la exclusión juvenil, logrando su fortalecimiento en cultura de paz, mediación y métodos alternos de solución de conflictos, fue muy relevante por lo que debe ser merecedor de atención de los sectores públicos y privados, nacionales e internacionales.

Todo ello se hizo, además, en un contexto sociopolítico totalmente adverso aunque, sin duda, fiel reflejo de una situación de falta de oportunidades, violencia estructural e irrespeto de los Derechos Humanos que afecta a estas sociedades donde gran parte de la población juvenil se encuentra en un verdadero riesgo de exclusión social.

¹⁵ Esta pobreza tiene cara de madre adolescente o muy joven, de barrios conurbanos o rural, sola, cuyo padre suele ser otro muchacho adolescente o muy joven, no responsable, y ambos sin empleo. Tal como describe Carrión (2017. *El financiamiento de la educación y su impacto en la equidad de Género. Documento de trabajo. FIDEG, Managua. 47 pp.*), en la sociedad nicaragüense todavía existen fuertes mandatos, de orden religioso, de control sobre el cuerpo de las mujeres en los que el abuso sexual, la violencia de género y el embarazo a temprana edad son solo algunas de sus expresiones. Además, en el sistema educativo, en consonancia con el entorno social, se tiende a excluir a las adolescentes embarazadas al no facilitarles e, incluso, negarles la continuidad de sus estudios, cargando éstas con un estigma social que las responsabiliza por el embarazo y sus consecuencias. Este fenómeno no ocurre con los adolescentes, aunque también estos, en esta situación de paternidad, pueden llegar a ser compelidos al abandono escolar para entrar en el mundo laboral. Sin embargo, los jóvenes, al discontinuar sus estudios, quedan más expuestos y propensos a caer en ciclos de violencia, discriminación y mayores cotas de pobreza.

Criterios de evaluación del proyecto	Valoración
Pertinencia.	4
Impacto.	4
Eficacia	4
Eficiencia	2
Sostenibilidad	3
Apropiación	4
Fortalecimiento institucional	3
Género	3
Sostenibilidad ambiental	2
Respeto a la diversidad cultural	4

0  2  4 

En relación con las conclusiones específicas de la evaluación, según los criterios establecidos, tenemos:

CONCLUSIÓN 2.

Sobre la **PERTINENCIA** de la intervención, este proyecto se destaca como muy pertinente y relevante al focalizar sus acciones sobre los factores de riesgo que afectan a la población juvenil vulnerable. En este sentido, el proyecto ha desarrollado procesos de formación, empoderamiento y participación de las personas jóvenes en la comunidad con los que impulsar una cultura de paz y lograr su integración socio profesional fortaleciendo, al mismo tiempo, a instituciones oficiales, como la DIRAC o el MINED, para la aplicación de la mediación comunitaria y de prácticas restaurativas juveniles. Esto está alineado con las políticas y prioridades de las entidades públicas concernidas, titulares de obligaciones, y con las necesidades e intereses de la población joven beneficiaria, titular de derechos.

CONCLUSIÓN 3.

Sobre el **diseño y formulación** de la intervención, el proyecto se elaboró a partir de un buen conocimiento del contexto y de la problemática del sector abordado, identificando, de modo claro, el problema central a plantear e identificando, con precisión, los grupos beneficiarios y entidades participantes. Por otro lado, definió claramente su estrategia y metodología de implementación,

identificó su impacto o los efectos que pretendía alcanzar, más allá del logro del Objetivo Específico, y diseñó una correcta lógica vertical de sus elementos constitutivos en la Matriz de Planificación.

Como puntos débiles, y, por tanto, mejorables en futuras formulaciones, están la lógica horizontal de los elementos de su Matriz de Planificación y la planificación final de las actividades.

En relación con su lógica horizontal, apenas se hizo un verdadero análisis de hipótesis y riesgos, objetivo por objetivo y resultado por resultado, con estrategias a implementar para minimizar los efectos de esos factores externos si ocurrían. Esto pudo estar inducido por el formulario de la AACID para la Matriz de Planificación que carece de la debida columna de hipótesis y/o factores externos. Además, confundieron factores que son internos, como la participación de las personas beneficiarias, manejándolas como externas, y se ignoraron otros que, por desgracia, llegaron a ocurrir, y que tienen cierta probabilidad de ocurrencia en países como Nicaragua (crisis sociopolíticas, estallidos de violencia social, crisis económicas y financieras, eventos naturales -como sequías, inundaciones o terremotos-, etc.)

Por lo que respecta a la planificación de las actividades, al producirse un factor externo no previsto, dicha planificación quedó muy tocada generando atrasos iniciales y cancelación de actividades. La reformulación del proyecto solucionó parcialmente el problema, pero el timing se comprimió, acortándose actividades que hubieran requerido de más tiempo.

CONCLUSIÓN 4.

Sobre el **IMPACTO** de la intervención, este proyecto ha generado efectos positivos, principalmente, a nivel de las personas jóvenes beneficiarias. Éstas han manifestado un cambio sustancial en sus personas. Ahora se sienten más conformes y seguras consigo mismas. Son menos violentas, tienen más empatía y tratan de colaborar con las necesidades familiares. La salida laboral o de emprendimiento que el proyecto ha ofrecido a las 24 personas jóvenes que finalizaron el ciclo formativo también ha tenido un impacto positivo tanto en chicos como en chicas. Les ha dado algo concreto, un horizonte y una expectativa de esperanza que antes no tenían. Todo esto, sin duda, también ha tenido efectos importantes en el contexto social en el que se desenvuelven, al aminorar las tensiones sociales en las que antes estaban involucrados.

En relación con los grupos de promotores y promotoras de paz organizados, sus miembros han manifestado que les permite satisfacer unas necesidades personales y relacionales que antes no satisfacían. Para estas personas adolescentes y jóvenes es muy importante sentirse en un grupo organizado que se reúne y trabaja conjuntamente con el objetivo de realizar un bien a sus barrios y comunidades (generar una cultura de paz y disminuir la violencia). Esto, sin duda, impacta en el objetivo general de contribuir al desarrollo humano de la población juvenil en situación de riesgo o exclusión social en el municipio de Managua.

Por último, también se han detectado efectos positivos en la labor realizada por la DIRAC en relación con el aumento de sus capacidades de extensión de sus conocimientos y habilidades hacia otros colectivos. Esta mejora de capacidades ha tenido sus efectos sobre el personal docente y directivo de los 18 colegios trabajados por el proyecto que ahora ya saben y están aplicando métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes, con más conocimiento de causa y de modo más apropiado.

CONCLUSIÓN 5.

Sobre la **EFICACIA** de la intervención, ésta es completa en relación con todos los indicadores de su Matriz de Planificación, a pesar del difícil contexto en que se desarrolló.

Sin embargo, se debe dejar constancia del importante sesgo del programa relativo al género: casi el triple de hombres que de mujeres han logrado reinsertarse socio profesionalmente y, de estas personas, cuatro veces más de hombres que de mujeres fueron emprendedores de su propio negocio.

CONCLUSIÓN 6.

Sobre la **EFICACIA** de la intervención, relativa al uso de la mediación y resolución de conflictos por parte del personal docente del MINED en los 18 centros educativos atendidos por el proyecto, queda claro que este personal utiliza técnicas de mediación y resolución de conflictos que acaecen en el ámbito escolar aunque no se puede comprobar la calidad de estas técnicas y en qué medida éstas han mejorado con los talleres realizados por la DIRAC, dado que ya venían usándolas, con anterioridad, empíricamente.

CONCLUSIÓN 7.

Sobre la **EFICIENCIA** global de la intervención, si se toma en cuenta los retos afrontados por la grave situación de crisis sociopolítica, no sale tan mal parada.

Esa situación de crisis sociopolítica junto al importante retraso en liberar los fondos por parte de la Junta de Andalucía (más de un año después de aprobada la subvención y más de año y medio de solicitada) generó que la intervención casi tuviera que comenzar de cero, buscando, de nuevo, tanto a sus personas beneficiarias como a las entidades intervinientes.

El retraso en el inicio del proyecto (2 de mayo de 2018) se unió a un retraso en la incorporación de distintos miembros del equipo técnico de la FAD y del HZG, cuyo trabajo empezó a normalizarse a finales de 2018. En enero de 2019, se incorporaron las dos personas del equipo técnico educativo dedicado a la promotoría de cultura de paz.

El proyecto, como tal fue reformulado a principios de 2019, reestructurándose el presupuesto y modificándose una serie de indicadores y actividades de la MML. Estas modificaciones, junto a la ampliación del plazo de ejecución del proyecto hasta el 1 de diciembre de 2019, fueron aprobadas por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Todos estos cambios, obviamente, afectaron a la eficiencia del proyecto: las actividades se retrasaron, perdieron parte de su coordinación y, en varios casos, se hicieron precipitadamente y en menor lapso que el requerido, como se expuso en varias de las entrevistas y encuentros grupales. Aun así, todas actividades reformuladas se lograron hacer y entregaron, más bien que mal, sus correspondientes productos.

Todas las circunstancias descritas para el plano técnico también han afectado, como es lógico, al ámbito financiero. Hubo retrasos iniciales en las primeras transferencias y los cambios realizados en las actividades del proyecto, en la reformulación, generaron los correspondientes cambios en las partidas presupuestarias de éste.

Respecto a la ejecución presupuestaria, tanto lo gastado en el resultado 2, como lo desembolsado en los gastos generales, mostraron una relativa buena eficiencia en relación con lo presupuestado. No así el resultado 1, tocante al programa de integración socio profesional de las personas jóvenes en situación de riesgo de exclusión y a la organización de la promotoría de cultura de paz. Este resultado parece que fue subpresupuestado, a pesar de su replanificación (se gastó un 159,68%). Lo mismo sucedió, pero en sentido contrario, con el resultado 3, relativo al plan de sensibilización social en torno a las medidas alternas de resolución de conflictos, que gastó mucho menos de lo presupuestado (un 31,00%).

El gasto total del proyecto apenas se desvió de lo presupuestado y, en líneas generales, teniendo en cuenta los importantes desbarajustes causados por el contexto, la intervención fue relativamente eficiente en el uso de los recursos financieros entregados por la AACID.

CONCLUSIÓN 8.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD** de la intervención, que se define en función de perdurabilidad en el tiempo de los logros obtenidos en su objetivo y resultados es aceptable teniendo en cuenta el contexto en el que evolucionarán los procesos impulsados por el proyecto.

Por lo que respecta al Impulso de la cultura de paz a través del fortalecimiento de las habilidades sociales y profesionales en 24 jóvenes, con formación en Desarrollo Humano y apoyo psicológico, este tiene bastantes visos de sostenibilidad, dados los importantes cambios obtenidos, a nivel personal, en esas 11 muchachas y 13 muchachos.

Más dudosa es la posibilidad de que se sostenga la reinserción laboral, por cuenta propia (autoempleo) o ajena, de las 24 personas formadas profesionalmente con el programa de integración socio profesional. Dada la profunda crisis económica que sufre el país, con un crecimiento negativo del PIB y cierres continuos de empresas, no hay garantías de que mantengan o logren un empleo al corto plazo. Esto afecta, también, a la sostenibilidad de los 10 emprendimientos creados por las personas beneficiarias del programa.

También requieren de mayor apoyo organizacional y formativo los grupos de brigadistas de cultura de paz organizados por el proyecto para lograr su supervivencia y autonomía. Sin un acompañamiento claro, es muy probable que dejen de funcionar.

Por el contrario, el proceso de fortalecimiento y actualización de la DIRAC en mediación comunitaria y prácticas restaurativas en adolescentes, dados sus fines institucionales y sus prioridades políticas, tiene una base sólida para que continúe y crezca conforme la entidad va desarrollando sus funciones.

Idéntica perspectiva se da para las acciones de formación al personal docente de 18 centros educativos públicos del MINED con la finalidad de que apliquen la mediación y los métodos de resolución alterna de conflictos con niños, niñas y adolescentes. Este personal ya venía haciendo, empíricamente, la mediación y resolución de conflictos en su esfera educativa, ahora lo hará con mayores capacidades y herramientas.

CONCLUSIÓN 9.

Sobre la **APROPIACIÓN** de la intervención por parte de las personas beneficiarias y entidades actoras, ésta se ha dado, desde el inicio del proceso de formulación del proyecto.

Durante su identificación y formulación, el proyecto fue acordado con diferentes entidades actoras, entre las que destacan la DIRAC y el MINED, con quienes, tanto la FAD como el HZG mantenían unas relaciones fluidas debido a intervenciones previas o en curso.

Durante la ejecución, se garantizó la participación en la toma de decisiones de todas las entidades intervinientes, tal y como se pudo confirmar en las diferentes entrevistas realizadas. El HZG ejerció con autonomía sus responsabilidades en la intervención, relativas al resultado 1 del proyecto, coordinando toda la ejecución con la FAD, mientras que, en los resultados 2 y 3 del proyecto, la DIRAC y el MINED participaron y fueron actoras de su propio proceso de fortalecimiento con la FAD que les trasladó el peso de las decisiones importantes relativas a sus propias estrategias de desarrollo institucional.

En relación con las personas adolescentes y jóvenes beneficiarias, éstas también fueron protagonistas de un proceso desarrollado, participativamente, con mucha componente lúdica, que buscó su mejora de capacidades, autodesarrollo y empoderamiento. Por supuesto, las personas jóvenes del programa de integración sociolaboral eligieron, con orientación profesional, el área técnica en que desearon formarse, profesionalmente. Por otro lado, la promotoría de paz, que también tuvo un proceso formativo participativo y lúdico, organizó, con ayuda del proyecto, sus propios talleres de réplica e incidencia. Sin embargo, se pudo percibir que todavía alguno de los cuatro grupos carece de la suficiente autonomía.

Asimismo, en todo el proceso de fortalecimiento de la DIRAC, sus personas rectoras institucionales participaron en el control y toma de decisiones, desde el diagnóstico de necesidades hasta la definición del plan de formación y la selección de los mediadores y mediadoras que recibirían las actualizaciones profesionales. Lo mismo sucedió con el MINED con el que la FAD coordinó su proceso de formación, interviniendo esta institución en la planificación de los procesos formativos y decidiendo sobre los centros educativos del distrito V participantes.

CONCLUSIÓN 10.

Sobre el **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL** realizado por la intervención, ésta operó sobre 3 estructuras, una, las brigadas de paz, en el ámbito de la Sociedad Civil y dos, la DIRAC y el MINED, en el ámbito público.

Con respecto a las brigadas promotoras de la cultura de paz, los 4 grupos organizados fueron fortalecidos, pero unos consiguieron mayores cotas de fortalecimiento que otros en función de su punto de partida. El grupo de promotoría de paz mayormente fortalecido fue el organizado alrededor de la JUPAC, que cuenta con el apoyo del INPRHU Las Torres. Después, fue el grupo B, articulado alrededor de la Iglesia/Colegio Bautista Libertad, y los que requieren de mayor apoyo y acompañamiento son los dos grupos A y D, articulados alrededor del Hogar Zacarías Guerra. Todos ellos, según manifestación de sus integrantes, requieren aún de mayores cotas de fortalecimiento y apoyo externo, pero a los 2 grupos del HZG se les debe seguir acompañando hasta que logren mayores niveles de autonomía.

Por lo que respecta a las instituciones públicas fortalecidas, el grado de éxito es mayor. La DIRAC es la organización que ha tenido mayor aprovechamiento en relación con la mejora de sus capacidades organizativas y de su rendimiento para el logro de sus fines institucionales. Asimismo, en lo que se refiere al MINED, la meta de fortalecimiento establecida en el proyecto también ha sido lograda.

CONCLUSIÓN 11.

Sobre el **ENFOQUE DE GÉNERO** de la intervención, ésta incorporó la perspectiva de género en su formulación, aunque la MML del proyecto careció de indicadores sensibles al género que establecieran metas diferenciadas por sexo o un valor idéntico para ambos sexos, a fin de caminar hacia la igualdad. Tampoco hubo actividades o estrategias específicas, con productos concretos, formuladas en la intervención para lograr cerrar brechas de género. Al no hacerlo, no hubo presión sobre los gestores del proyecto para tratar de lograr combatir los típicos estereotipos y discriminaciones por sexo que comúnmente afectan a la formación profesional y que se trasluce, incluso, con un diferente éxito en el acceso al mercado laboral o al emprendimiento entre mujeres y hombres.

Como consecuencia, los resultados del proyecto mantuvieron esas brechas de género en las que los varones obtuvieron más éxito que las mujeres.

No obstante, el proyecto tuvo un importante compromiso con la formación y sensibilización en género a los distintos grupos participantes que, en el marco de su formación en cultura de paz, recibieron capacitaciones en género y masculinidades, así como talleres de abuso sexual o violencia de género y acoso sexual. Además, en los procesos participativos, se tomaron en consideración los intereses diferenciados y específicos de las chicas y se promovió su participación real en los espacios de reflexión y toma de decisiones con mecanismos de dinamización y acciones de discriminación positiva para facilitar su participación.

CONCLUSIÓN 12.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL** de la intervención, ésta no tomó en consideración sus posibles impactos ambientales, considerando que éstos eran neutros, o más bien positivos a causa de las actividades de sensibilización y promoción del ambiente, con actuaciones concretas de restauración ambiental, realizadas por el proyecto en el marco de la promotoría de paz.

CONCLUSIÓN 13.

Sobre el **RESPECTO A LA DIVERSIDAD CULTURAL** de la intervención, ésta trabajó con una población adolescente y joven urbana de naturaleza homogénea, desde el punto de vista cultural, por lo que no se generó ningún tipo de exigencia particular para el respeto de la diversidad cultural de unas personas beneficiarias que, además, manejaban el español como idioma materno. Tampoco

se detectaron aspectos no abordados adecuadamente por el proyecto y que pudieron haber generado resistencia o dificultades para su implementación.

Por otro lado, en el marco de la formación de la cultura de paz, sobre todo, con los muchachos y muchachas promotoras de paz, el proyecto sensibilizó sobre las singularidades culturales y étnicas de Nicaragua, relativas a la existencia de pueblos indígenas originarios y afrodescendientes en varias partes del país. Esto con la finalidad de evitar el racismo y discriminación que sufren las personas de etnias caribeñas en la capital y como forma de impulsar una cultura de paz que exige el respeto al diferente promoviendo el diálogo como vehículo para la buena convivencia.

4. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN 1.

Sobre el **diseño y formulación** de la intervención, se recomienda en la etapa de formulación analizar minuciosamente las amenazas y riesgos, tanto internos y, por tanto gestionables por la propia intervención, como externos, ante los que hay que definir, si es posible, respuestas adaptativas. En el caso que nos ocupa, cuando manejamos acciones cuyos resultados dependen del mercado laboral y del estado de la economía, se deben analizar escenarios de coyuntura y estructurales de esa economía nacional para ver qué margen de éxito podríamos tener y proponer, si procede, acciones adicionales en caso de escenarios negativos. Lo mismo sucede cuando se trabaja en barrios y comunidades cuya coyuntura sociopolítica se puede alterar por la generación de conflictos que impiden el normal trabajo de nuestra intervención. Esto se debe tratar de prever antes para tener un menor tiempo de respuesta y evitar atrasos importantes que, posteriormente, afectan a la eficiencia y calidad de nuestras actividades.

RECOMENDACIÓN 2.

Sobre el **diseño y formulación** de la intervención, se recomienda a la AACID mejorar la plantilla de la Matriz de Planificación y adicionarle, al final, una columna para describir las hipótesis y factores externos que se establecen por cada elemento estructural de la matriz (objetivo específico y resultados). Hoy día, en la planificación de una intervención, cada vez se revela como más importante, un exhaustivo y correcto análisis de riesgos y el formulario del proyecto, en la plantilla que soporta la MML, no incentiva este análisis por carecer de la citada columna de hipótesis y factores externos. Asimismo, en el apartado 6.4. del formulario del proyecto se recomienda solicitar la explicación de las hipótesis y factores considerados en la Matriz de Planificación y las estrategias de mitigación o adaptación, en caso de que las hipótesis no se cumplan o los factores externos planteados se hagan realidad.

RECOMENDACIÓN 3.

Sobre la **EFICACIA** de la intervención, se recomienda, cuando se trabaja en programas de inserción laboral con jóvenes en situación de alto riesgo, establecer estrategias para evitar el abandono de esos muchachos y muchachas por la perentoria necesidad de tener actividades inmediatas remunerativas. Parte de las personas que abandonaron el programa de integración socio profesional lo hicieron por esta razón, por lo que se deben investigar y analizar con ellas las posibles causas subyacentes (riesgos de abandono) para paliar estas causas y tomar decisiones alternativas, como realizar actividades formativas más flexibles y adaptadas a sus necesidades, por ejemplo, en horarios vespertinos o sabatinos y dominicales, o con otras metodologías no presenciales o en casa. Todo ello, para evitar un abandono que siempre las va a mantener en riesgo de precariedad y con bajos ingresos debido a su carencia de cualificación profesional.

RECOMENDACIÓN 4.

Sobre la **EFICACIA** de la intervención, se recomienda, en el caso del MINED y de las actividades de mediación y gestión de conflictos en la comunidad educativa que sus docentes realizan, reforzar sus conocimientos en cultura de paz, mediación y MASC con NNA comprobando la idoneidad de sus métodos con base en el registro de incidencias de casos y de aplicación de la resolución alterna de conflictos que parece que llevan en los centros.

RECOMENDACIÓN 5.

Sobre la **EFICIENCIA** de la intervención, se recomienda no acortar la duración de actividades para cumplir con el cronograma establecido, sobre todo, si ello afecta a acciones importantes, como el programa de integración laboral. Recortar tiempo en este programa de capacitación profesional puede provocar que las personas jóvenes en formación no adquieran varias de las competencias debidas, algunas de ellas vinculadas entre sí. Esto, además, puede comprometer la eficacia de todo el programa de inserción socio profesional. Es preferible ampliar el plazo de ejecución o disminuir los alcances en otros resultados, para liberar recursos, que recortar un programa formativo profesional cuyas competencias y estructura modular suelen estar estandarizadas.

RECOMENDACIÓN 6.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD** de la intervención, ésta puede mejorarse en el ámbito del proceso de rehabilitación e integración socio profesional de las personas jóvenes en situación de riesgo social si se continúa el acompañamiento, al menos, en el primer año después de haber terminado el ciclo formativo o de haber iniciado el emprendimiento. En este año, el ayudar a los muchachos y muchachas egresadas con asistencia técnica puntual en sus negocios o en incidencia sobre posibles empleadores, con recomendaciones y presentaciones, permite un mayor éxito y da mayor sostenibilidad a este tipo de intervenciones.

RECOMENDACIÓN 7.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD** de la intervención, se recomienda, al igual que en el caso anterior, dar continuidad al acompañamiento de los grupos de brigadistas de cultura de paz organizados por el proyecto. Estos están poco fortalecidos y, sobre todo, dos carecen todavía de la autonomía suficiente para continuar, por sí solos, sus actividades. Se requieren más capacitaciones y generar en ellos estrategias de mantenimiento y autonomía.

RECOMENDACIÓN 8.

Sobre el **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL** de la intervención, se recomienda, en lo relativo al MINED, que este proceso sea liderado por la DIRAC, procurando que la FAD se mantenga en un segundo plano incidiendo para que la propia DIRAC establezca un convenio estable con el MINED para la formación continua del personal docente de éste. Esto no sólo facilitaría y ampliaría el universo de ese personal de las escuelas públicas capacitado, sino que le daría sostenibilidad al proceso y la posibilidad de contar con recursos financieros por parte del MINED.

RECOMENDACIÓN 9.

Sobre el **ENFOQUE DE GÉNERO** de la intervención, se recomienda, para garantizar un enfoque GED y la transversalidad de este enfoque en la intervención, que todos los indicadores del proyecto sean sensibles al género y definan metas por sexo. Además, se recomienda establecer indicadores específicos de género con metas dirigidas a aminorar determinadas brechas de género y promover los derechos de las mujeres en el sector trabajado. Es importante hacer un pequeño diagnóstico con una línea de base en estos temas, en este sector de intervención. En al menos tres temáticas del proyecto se dan claras discriminaciones y desigualdades de género que perjudican, especialmente, a las mujeres jóvenes: la formación profesional sexista, el apoyo a emprendimientos que suelen favorecer a los hombres y la violencia machista contra las niñas, adolescentes y jóvenes. Como

mínimo, en estos tres temas, se pueden establecer estrategias de trabajo con alcances y criterios de éxito definidos por sus respectivos indicadores.

RECOMENDACIÓN 10.

Sobre el **ENFOQUE DE GÉNERO** de la intervención, se sabe que los roles reproductivos, vinculados al género, llevan a que las adolescentes y jóvenes abandonen su proceso de formación, estimando que el 35% de la deserción escolar se explica por esta causa. Este fenómeno, al igual que el embarazo temprano, también incide negativamente sobre el futuro nivel socioeconómico de las adolescentes y su exposición a la violencia. Por tanto, se recomienda generar estrategias específicas para evitar el abandono de las mujeres jóvenes en el programa de rehabilitación e integración socio profesional. Se deben establecer actividades participativas con las mujeres implicadas e identificar con ellas entornos formativos que mejoren su confort y palien problemas o incomodidades que se puedan dar en el proceso, así como contextos personales, familiares o comunitarios que puedan afectar a su participación en las actividades formativas. Asimismo, para las madres adolescentes y jóvenes se deben facilitar recursos para la atención cercana a su bebé o una flexibilidad en el proceso formativo. Especial atención debe darse a las jóvenes embarazadas que participen en el proceso, dando garantías de flexibilidad para finalizar el programa formativo.

Tanto con las mamás jóvenes, como con las jóvenes embarazadas se deben evitar situaciones discriminatorias que atenten contra el fin mismo de la intervención que es contribuir al desarrollo humano de la población juvenil en situación de riesgo o exclusión social.

RECOMENDACIÓN 11.

Sobre el **ENFOQUE DE GÉNERO** de la intervención, se recomienda articular estrategias en futuros proyectos que incidan más sobre el contexto en que se mueven las mujeres jóvenes nicaragüenses porque se estima que unas de 850 mil mujeres no trabajan ni buscan trabajo por razones asociadas a la condición que la sociedad les adjudica como cuidadoras, o por el control que algún familiar ejerce sobre ellas. Asimismo, si se considera el uso del tiempo entre hombres y mujeres, se tienen fuertes evidencias de una clara asimetría en las actividades que ambos sexos realizan a lo largo del día, asimetría que confirma la existencia de una división sexual del trabajo en la que los hombres están orientados, principalmente a trabajos remunerados ejercidos fuera del hogar y las mujeres a las tareas de reproducción al interior de los hogares y en la comunidad, en forma no remunerada¹⁶.

Por esta razón, se recomienda, en el ámbito del fomento del empleo y del emprendedurismo definir estrategias orientadas específicamente hacia las mujeres y a romper ese contexto que les rodea. Se puede, por ejemplo, mejorar su acceso a redes de empleo y mejorar, socialmente, su empleabilidad trabajando género y masculinidades con su entorno directo o, en el caso del emprendedurismo, identificar y paliar factores que desincentivan dar este paso a las mujeres, por lo general más conservadoras, como las cargas familiares desequilibradas, el control de un familiar, menor autoestima, etc. Sólo si se enfocan acciones para romper las desigualdades estructurales que les afectan se podrá tratar de evitar resultados como los del proyecto evaluado, coincidentes con otros muchos.

RECOMENDACIÓN 12.

Sobre la **SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL** de la intervención, si de verdad se desea la protección del medio ambiente y su gestión sostenible, y, por tanto, tomar en consideración el impacto ambiental de ésta y transversalizar el enfoque ambiental, observando y considerando este aspecto en todas las fases del proyecto, se recomienda elaborar, al comienzo de la intervención, si no antes, un pequeño plan de gestión ambiental. Este plan ambiental del proyecto debe determinar los consumos provocados por su ejecución en insumos y consumibles (energía, combustibles, materiales de

¹⁶ OIT. (2014). Diagnóstico: Igualdad de género en los Institutos de Formación Profesional de América Central y República Dominicana. OIT, San José. 119 pp. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_314342.pdf.

oficina, insumos para las formaciones técnicas, etc.) y su impacto para el ambiente (energía/combustibles-emisiones de CO₂; materiales de oficina-deposición/reutilización/reciclaje; residuos orgánicos y otros-clasificación/deposición/reutilización/reciclaje, etc.). Por supuesto, debe fijar, también para los consumos corrientes de las oficinas implicadas (energía, agua, materiales de oficina y consumibles -tintas, tóner, consumo de combustible, kilometraje en los vehículos, etc.-) metas claras para Reducir/Reutilizar/Reciclar/Recuperar.

En este sentido, se debe tener muy presente que las actividades de educación técnica requieren de insumos y generan desechos que pueden ser contaminantes (como, por ejemplo, aceites y grasas, en mecánica de motos, o materia orgánica, en cocina). Por ello, es importante diseñar ese plan de gestión ambiental con protocolos escritos y conocidos por el personal técnico y docente para el correcto uso de esos insumos o de los residuos y desechos que se generen en la actividad formativa.

ANEXOS

ANEXO 1. Términos de Referencia

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE EVALUACIÓN FINAL

Proyecto: impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua.

Coordinación: Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD) y El Hogar de Huérfanos Zacarías Guerra

Introducción

El objetivo general de estos Términos de Referencia (TdR) es establecer el marco obligatorio de trabajo para afrontar la Evaluación de la intervención IMPULSO DE LA CULTURA DE PAZ MEDIANTE PROCESOS DE INTEGRACIÓN SOCIO PROFESIONAL Y DE RESOLUCIÓN ALTERNA DE CONFLICTOS CON ADOLESCENTES Y JÓVENES DEL MUNICIPIO DE MANAGUA.

Los TdR recogen los contenidos de la prestación de servicios que la entidad FAD está obligada a contratar en cumplimiento de la obligación reseñada en el artículo 46 de la Orden de 21 de junio del 2016, BOJA número 120 de 24 de junio del 2016.

La propuesta de trabajo debe responder a todas las cuestiones aquí indicadas, siendo condición necesaria para la aceptación del Informe de Evaluación.

I.1. Datos generales de la intervención

ENTIDAD BENEFICIARIA: FAD

NOMBRE DE LA INTERVENCIÓN: IMPULSO DE LA CULTURA DE PAZ MEDIANTE PROCESOS DE INTEGRACIÓN SOCIO PROFESIONAL Y DE RESOLUCIÓN ALTERNA DE CONFLICTOS CON ADOLESCENTES Y JÓVENES DEL MUNICIPIO DE MANAGUA

Nº. EXPTE AACID: OC117/2016

NORMATIVA REGULADORA DE LA SUBVENCIÓN: Orden de 21 de Junio de 2016, BOJA número 120 de 24 de junio de 2016.

PAÍS DONDE SE DESARROLLA LA INTERVENCIÓN: NICARAGUA

MUNICIPIOS: MANAGUA – DSITRITOS IV – V

I.2. Resumen de la estrategia de intervención

Evaluación Final del Proyecto

A través de este proyecto pretendemos contribuir al desarrollo humano de las personas jóvenes que se encuentran en situación de exclusión, entendiendo por ello el proceso en el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus miembros, promocionando las oportunidades socio laborales de las personas para desarrollarse, aumentando sus capacidades y sus libertades. Trabajaremos para impulsar una cultura de paz, con el ánimo de modificar mentalidades y actitudes, transformar los conflictos y prevenirlos en los ámbitos comunitario, educativo e individual.

Impulsamos la cultura de paz a través de procesos de integración socio-laboral y participación en la comunidad. Fortaleceremos las estructuras y sistemas de aplicación de mediación comunitaria y prácticas restaurativas juveniles. Lanzamos una campaña de información y sensibilización social en torno a las medidas alternativas de gestión de conflictos, visibilizando los servicios que ofrecen a la comunidad y trabajando por disminuir la estigmatización de los jóvenes en situación de exclusión social.

El proceso de ejecución del proyecto OC117-2016 tiene una duración de 16 meses, período durante el cual se trabaja con adolescentes y jóvenes de los distritos IV y V de Managua en el marco del programa de reinserción socio laboral (20 jóvenes vinculados a un proceso de habilidades blandas y cursos de formación técnica).. Trabajamos también junto a 120 promotores/as de paz, 20 mujeres y 100 hombres, reforzando sus habilidades para contribuir a la prevención de la violencia en los barrios. Trabajaremos en el fortalecimiento de capacidades de 34 mediadores judiciales de la DIRAC en el Municipio de Managua, 30 mujeres y 4 hombres, distribuidos por las distintas delegaciones. Se mejorarán sus habilidades en distintos campos (género, nuevas masculinidades, comunicación, etc.) relacionados con la mediación comunitaria.

En el marco del trabajo desempeñado por mediadores/as judiciales, se les brindará acompañamiento y medios para la facilitación de capacitaciones en mediación escolar a docentes y directores/as de las 18 escuelas del proyecto.

Objeto y propósito de la evaluación

El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos por el PACODE.

Además, la evaluación debe servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención de forma que se puedan orientar futuras acciones. El aprendizaje se torna fundamental puesto que la integración de la evaluación en todo el ciclo de la planificación precisa de un flujo continuo de información relevante que permita la mejora de los procesos. En definitiva, la evaluación debe permitir el aprendizaje y la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención, tanto en el país donante como, principalmente, en el país socio.

Cuestiones a las que pretende responder la evaluación: criterios y preguntas de evaluación

El objetivo de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad de la cooperación andaluza:

- Eficacia en el cumplimiento de los indicadores, resultados y objetivos establecidos en la matriz de planificación.
- Eficiencia y viabilidad.
- Impacto conseguido y esperado.
- Sostenibilidad (conectividad en el caso de intervenciones de acción humanitaria).
- Apropiación y fortalecimiento institucional
- Enfoque de Género en Desarrollo
- Sostenibilidad ambiental
- Respeto de la diversidad cultural

Metodología y fases

Las técnicas metodológicas a utilizar para realizar la evaluación serán el análisis documental y el trabajo de campo en terreno incluyendo tanto técnicas cualitativas (entrevistas y grupos de discusión), como cuantitativas (encuestas). Se valorará especialmente la inclusión de técnicas de evaluación participativas.

El organismo principal de gestión de la evaluación podrá proponer una Comisión de Seguimiento, que estará formada al menos por:

- + 1 representante de la entidad beneficiaria de la subvención.
- + 1 representante del equipo evaluador.
- + 1 representante de la entidad contraparte.

La AACID podrá incorporarse a la Comisión cuando lo considere necesario.

Sus principales funciones serán:

- + Facilitar al equipo evaluador el acceso a toda la información y documentación relevante de la intervención, así como a los agentes e informantes clave que deban participar en entrevistas, grupos de discusión o cualquier otra técnica de recopilación de información.
- + Supervisar la calidad del proceso y los documentos e informes que se vayan generando para enriquecerlos con sus aportaciones y asegurar que se da respuesta a sus intereses y demandas de información sobre la intervención.
- + Difundir los resultados de la evaluación, especialmente entre las organizaciones y entidades de su grupo de interés.

Los Productos que se van a obtener son:

- + Informe preliminar resultado del estudio de gabinete
- + Memoria de campo resultado del trabajo de campo
- + Borrador del informe de evaluación
- + Informe final de evaluación
- + Plan de comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados

Evaluación Final del Proyecto

Fecha estimada de inicio: 1 de diciembre del 2019.

Fecha de finalización: 30 de marzo de 2020

Las Fases y los Plazos previstos para la realización de la evaluación son los siguientes:
Se presentará un cronograma que tenga al menos el siguiente nivel de detalle:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Estudio de Gabinete (Informe preliminar)	X			
Trabajo de campo (Memoria de campo)		X		
Elaboración del Borrador del Informe Final de Evaluación				X
Revisión de Borrador	X			
Elaboración del Informe Final de Evaluación			X	
Difusión de los resultados de la evaluación			X	

V. Documentos que la entidad beneficiaria pone a disposición de la persona física o jurídica

- + Matriz de Planificación de la intervención a evaluar.
- + Informes de seguimiento
- + Informe Técnico Final elaborado por la entidad beneficiaria, en caso de que esté disponible.
- + Normativa relativa al país en el que se lleva a cabo la intervención y que sea de relevancia para la evaluación.
- + Estudios sobre el sector en el área/país de intervención, incluyendo otras evaluaciones relacionadas tanto de una fase anterior como de intervenciones similares en el área.
- + Otra documentación que se considere de interés para la evaluación.. Especifique cuál: Fuentes de verificación, Orden de bases para la concesión de subvenciones (Orden 21 de Junio de 2016, BOJA número 120 de 24 de junio de 2016).

Estructura y presentación del Informe

El Informe presentará la siguiente estructura:

- + Resumen ejecutivo.
- + Introducción: Antecedentes y objetivos de la evaluación.
- + Breve descripción del objeto de evaluación y su contexto.
- + Enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación: criterios y preguntas de evaluación, metodología y técnicas aplicadas y condicionantes de la evaluación realizada).
- + Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación. El análisis de la información debe responder a los criterios y preguntas de evaluación. Se debe hacer especial énfasis en el cumplimiento de lo recogido en la matriz de planificación (objetivos, resultados, actividades e indicadores). Debe incluirse

explícitamente la matriz de planificación de la intervención indicando los valores alcanzados por los indicadores según la evaluación y las fuentes de verificación usadas en la misma.

- + Conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación.. Las conclusiones deben extraerse del análisis de la información recopilada y debe presentarse atendiendo a los criterios de evaluación.
- + Recomendaciones de la evaluación clasificadas según el criterio elegido por el equipo evaluador (ej.: a corto/largo plazo, según criterios de evaluación, según dimensión o componente de la intervención, según zona de intervención...). En todo caso, se debe indicar a quién van dirigidas las recomendaciones (AACID, entidad solicitante, entidad contraparte, otras).
- + Acciones emprendidas para la difusión de la evaluación.
- + Anexos, que incluyen como mínimo:
 - ✓ Los TdR.
 - ✓ El plan de trabajo, la composición y la descripción de la misión.
 - ✓ Metodología propuesta, técnicas y fuentes utilizadas para recopilar la información:
 - ✓ Revisión documental: listado de fuentes secundarias utilizadas.
 - ✓ Entrevistas: listado de informantes y guion de entrevistas, grabación en formato digital de las entrevistas realizadas.
 - ✓ Encuestas: modelos, datos brutos recopilados en base de datos y análisis estadístico.
 - ✓ Talleres participativos: relatoría y productos.

Aunque el borrador del informe pueda ser consensuado en el Comité de Seguimiento con el resto de agentes, el equipo evaluador deberá dejar constancia de su valoración, aunque la entidad beneficiaria de la subvención u otros agentes discrepen. Siempre podrá aclarar en qué puntos hay discrepancias.

El Informe Final de evaluación no excederá de forma general las 50 páginas. Se entregará una copia en papel y otra en formato electrónico. El informe debe estar escrito en español.

Requisitos y criterios de selección de la persona física o jurídica

Requisitos de la persona física o jurídica:

- + Experiencia mínima de 2 años en evaluación de políticas públicas, especialmente en el ámbito de la cooperación.
- + No haber mantenido relación laboral con la entidad beneficiaria de la subvención ni con su contraparte, al menos durante los dos años previos a la propuesta de contratación para la realización de la evaluación, ni haber estado vinculada con el diseño, gestión o ejecución de la intervención a evaluar.
- + Experiencia en técnicas de investigación social.
- + Experiencia en el sector de actuación.
- + Experiencia de trabajo en el país en el que se desarrolla la intervención.

- + En caso de ser un equipo de evaluación, que éste sea multidisciplinar, las personas o entidades evaluadoras deberán señalar el número de componentes del equipo y las funciones de cada uno y el nombre de la persona que realizará el papel de coordinador/a. En la medida de lo posible se promoverá la inclusión de profesionales del país en el que se desarrolla la intervención o de su entorno y se tendrá en cuenta el equilibrio entre géneros.

Premisas de la evaluación, autoría y publicación y régimen sancionador

La persona física o jurídica que realice la evaluación debe respetar los derechos humanos y ser sensible a las consideraciones de género, origen étnico, edad, orientación sexual, lengua, diferencias culturales, costumbres, creencias y prácticas religiosas de todos los agentes implicados en el proceso evaluativo.

Se debe velar por la integridad, independencia, credibilidad y transparencia de la evaluación. La persona física o jurídica encargada de realizar la evaluación debe trabajar con libertad y sin injerencias y acceso a toda la información disponible, bajo las premisas de comportamiento ético y profesional.

El anonimato y confidencialidad de las personas participantes en la evaluación debe quedar garantizado.

El equipo evaluador debe asumir los siguientes compromisos:

- La persona o equipo evaluador establecerá permanente coordinación y comunicación y se someterá a las recomendaciones y orientaciones de FAD, suministrando a su vez la información periódica sobre el avance de sus actividades, logros, resultados y metas alcanzadas durante la ejecución del trabajo, así como las limitantes enfrentadas.
- La persona o equipo evaluador incluirá en su informe final, todas las alegaciones y comentarios de distintos actores al borrador del informe si se considera pertinente, sobre todo si existen desacuerdos y no han sido reflejados en el cuerpo del informe.
- La persona o equipo evaluador se compromete a entregar los documentos descritos en los presentes términos, una vez que estos hayan sido debidamente revisados por FAD.

La propiedad de los Informes de Evaluación corresponderá a la AACID, que podrá difundir y divulgar, en todo o en parte, su contenido.

El Informe de Evaluación debe cumplir los estándares de calidad de las evaluaciones elaborados por la AACID, recogidos en el apartado XI. El incumplimiento de estos estándares dará lugar, en primera instancia, a la solicitud de subsanación. Si no se subsanan las deficiencias detectadas se dará por NO ACEPTADO el informe.

En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado con la ONGD, serán aplicables las penalizaciones y arbitrajes establecidos por la entidad contratante conforme al contrato privado establecido con el equipo evaluador.

IX. Presupuesto previsto

El presupuesto máximo de adjudicación será el señalado en el presupuesto validado de la intervención. - 7.700,00 USD (todo incluido).

Será imprescindible la presentación de factura por parte del consultor/a.

La prestación del servicio finaliza con la aceptación del Informe de Evaluación por parte de la AACID.

X. Información relevante sobre la solicitud de autorización de la evaluación

La entidad beneficiaria de la subvención deberá aportar, junto con estos Términos de Referencia, la siguiente documentación:

Aceptación por escrito de todos y cada uno de los términos descritos en los presentes TdR.

CV de la persona, física o jurídica, propuesta para realizar la evaluación haciendo mención expresa a las evaluaciones realizadas y al papel desempeñado en cada una de ellas. Se deberán aportar constancia de las evaluaciones realizadas y los contratos declarados, fotocopia de DNI o Cédula de ciudadanía o pasaporte del/a representante, acta constitutiva fedateada si es persona jurídica y al menos un documento o publicación de uno de los estudios antes realizados. En el caso de que sea un equipo deberá presentarse CV de cada una de las personas del equipo consultor, así como las funciones asignadas a cada persona.

Propuesta técnica que incluya la metodología de trabajo a utilizar con sus respectivos objetivos, actores participantes y productos de alcance (matriz de evaluación) y plan de trabajo que describa las fases o momentos en los que va a desarrollar la evaluación en su respectivo cronograma de trabajo, teniendo en cuenta las consideraciones del apartado IV.

Oferta económica que debe incluir los viáticos, hospedaje, honorarios, materiales (papelería, equipo de oficina, Pc, etc.), transporte y entrega de la evaluación según lo convenido.

Solicitud de conformidad sobre la persona física o jurídica cuyos servicios se pretenden contratar para realizar la evaluación y sobre la prestación del servicio a llevar a cabo.

Declaración expresa responsable de la persona física o jurídica propuesta para realizar la evaluación de no haber mantenido relación laboral con la entidad beneficiaria ni con su contraparte local, al menos durante los dos años previos a la propuesta de su contratación, sobre su experiencia en evaluación de políticas públicas, sobre su desvinculación con el diseño y la gestión de la intervención o cualquiera de sus elementos, sobre su compromiso de confidencialidad, comportamiento ético y respeto a la diversidad cultural y equidad de género en el desarrollo de su trabajo y sobre la aceptación de los Términos de Referencia.

Los elementos para la baremación serán:

- Cualificación y Experiencia de la persona física o jurídica.
- Oferta técnica y económica.

Nota: Recuerde que el informe de evaluación tiene que cumplir un conjunto de estándares, por lo que debe garantizar que la propuesta de evaluación que contrate los contemple.

El plazo para la presentación de las solicitudes (propuesta económico-técnica) por parte de las personas o entidades evaluadoras finaliza el día lunes 30 de septiembre de 2019.

Las propuestas se presentarán al siguiente correo electrónico: tpardo@fad.es

XI. Estándares de calidad que debe cumplir el Informe de Evaluación

Estándar 1: Idoneidad del análisis del contexto.

Estándar 2: Oportunidad del enfoque metodológico y las técnicas utilizadas.

Estándar 3: Fiabilidad de las fuentes de información.

Estándar 4: Suficiencia en el examen de las preguntas y criterios de evaluación..

Estándar 5: Validez de los resultados y las conclusiones y utilidad de las recomendaciones.

Estándar 6: Calidad de la participación en la evaluación de las entidades implicadas y población destinataria.

Estándar 7: Credibilidad, ética e imparcialidad del proceso de evaluación.

Estándar 8: Adecuación del plan de comunicación de la evaluación.

ANEXO 2. Oferta técnica para la evaluación final del proyecto

OFERTA TÉCNICA

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

"Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua"

Elaborada para:



José Luis Muñiz García

Cédula: C-00013632

Av. Jean Paul Genie, del Banco PROCREDIT 600m. Sur,
100m. Este. Urbanización Portal del Carmen n° 61

14185-Managua, Nicaragua

Tels.: +505 88111110 +505 22526968

jlmunizga@hotmail.com

ÍNDICE

ÍNDICE	2
1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA.....	3
2. PRINCIPIOS ÉTICOS DEL EQUIPO FRENTE A LA EVALUACIÓN	5
3. OBJETIVOS, RAZONES ESTRATÉGICAS Y EXPECTATIVAS	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivo específico	6
3.3. Razones Estratégicas.....	6
3.4. Expectativas	7
4. METODOLOGÍA.....	7
4.1. Marco conceptual de la evaluación	7
4.1.1. Análisis de Actores.....	8
4.1.2. Matriz de Evaluación	12
4.2. Proceso de Evaluación	25
4.2.1. Fases del Proceso de Evaluación	28
4.3. Plan de Trabajo y Cronograma	33
4.3.1. Plan de Trabajo.....	33
4.3.2. Cronograma de actividades.....	35
5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS: PLAN DE COMUNICACIÓN	37
6. INFORME.....	39
7. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA.....	41
7.1. PERSONAS EXPERTAS REQUERIDAS	41
7.2. EQUIPO DE TRABAJO PROPUESTO	41
ANEXO. CV del equipo propuesto	43

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA

El proyecto OC117-2016 “Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua” está pretendiendo contribuir al desarrollo humano de las personas jóvenes que se encuentran en situación de exclusión, entendiendo ello como un proceso en el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus miembros, promocionando las oportunidades socio laborales de las personas para desarrollarse, aumentando sus capacidades y sus libertades. En tal sentido, trabaja para impulsar una cultura de paz, con el ánimo de modificar mentalidades y actitudes, transformar los conflictos y prevenirlos en los ámbitos comunitario, educativo e individual.

El proyecto impulsa la cultura de paz a través de procesos de integración socio-laboral y participación en la comunidad. Asimismo, fortalece las estructuras y sistemas de aplicación de mediación comunitaria y prácticas restaurativas juveniles y está realizando una campaña de información y sensibilización social en torno a las medidas alternativas de gestión de conflictos, visibilizando los servicios que ofrecen a la comunidad y trabajando por disminuir la estigmatización de los jóvenes en situación de exclusión social.

El proceso de ejecución del proyecto tiene una duración de 16 meses, período durante el cual se ha trabajado con adolescentes y jóvenes de los distritos IV y V de Managua en el marco del programa de reinserción socio laboral (20 jóvenes vinculados a un proceso de habilidades blandas y cursos de formación técnica). También ha trabajado junto a 120 personas promotoras de paz, 20 mujeres y 100 hombres, reforzando sus habilidades para contribuir a la prevención de la violencia en los barrios. Asimismo, ha estado fortaleciendo las capacidades de 34 personas mediadoras judiciales de la Dirección de Resolución Alterna de Conflictos (DIRAC) en el Municipio de Managua, 30 mujeres y 4 hombres, distribuidos por las distintas delegaciones. Se han mejorado sus habilidades en distintos campos (género, nuevas masculinidades, comunicación, etc.) relacionados con la mediación comunitaria, brindándoles, asimismo, acompañamiento y medios para la facilitación de capacitaciones en mediación escolar a docentes y directores/as de las 18 escuelas del proyecto.

La Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD), entidad promotora de este proyecto y subvencionada para ello por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) en la convocatoria de 2016, es una institución privada, sin ánimo de lucro, no confesional e independiente de toda filiación política, de carácter benéfico-asistencial, y dotada de estatus consultivo con categoría II ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Tiene como misión fundamental la prevención del consumo de drogas y otras conductas de riesgo que impidan o dificulten el desarrollo personal y social de los adolescentes.

La FAD fue creada en 1986 y desarrolla sus actividades en colaboración con otras organizaciones de la sociedad civil que entienden que los problemas de drogas requieren una respuesta solidaria, que debe articularse principalmente desde el ámbito de la prevención.

Una de las características diferenciales de la FAD es su apuesta por prevenir los riesgos de las drogas a través de estrategias educativas, para lo que actúa de forma muy destacada en el ámbito de la

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

educación formal e informal. La FAD promueve la educación preventiva en todos los niveles - escuela, familia y comunidad-, buscando objetivos específicos relacionados con los consumos de drogas, y atendiendo, secundariamente, a otras conductas de riesgo psicosocial. Asimismo, mantiene líneas de investigación sobre las causas y consecuencias de los consumos de drogas, propuestas de formación de profesionales y mediadores, sobre todo utilizando nuevas tecnologías, y campañas de sensibilización y movilización sociales gracias al apoyo de los medios de comunicación.

Actualmente las líneas de trabajo de FAD se centran fundamentalmente en cinco temáticas: educación; tecnología como espacio de la socialización juvenil y herramienta; salud y bienestar, equidad de género, y empleabilidad. Cinco temáticas que se trabajan a través de las cuatro áreas de actividad de la Fundación: Investigación, Programas y formación, Sensibilización social y Cooperación al Desarrollo.

La FAD ha ejecutado un total de 128 intervenciones de cooperación para el desarrollo, contabilizándose 50 acciones en Centroamérica y Caribe, 13 de las cuales se han implementado en Nicaragua. En este ámbito de la Cooperación para el Desarrollo FAD se ha especializado en la promoción de factores de protección frente a los riesgos psicosociales, a través de estrategias integrales de intervención socioeducativa y preventiva, así como del fortalecimiento de instituciones públicas y organizaciones sociales comunitarias, trabajando con colectivos altamente vulnerables de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias, a través de acciones radicadas en entornos urbano-marginales.

Para la ejecución de este proyecto, la FAD tiene como socio local a la Fundación Hogar de Huérfanos Zacarías Guerra (HZG) institución nicaragüense sin fines de lucro que contribuye a la formación integral de la niñez, adolescencia y juventud nicaragüense en situación de riesgo y vulnerabilidad en alianza con instituciones públicas y privadas para su integración social con valores éticos y cristianos que transformen positivamente sus posibilidades de futuro.

Los niños y niñas y adolescentes huérfanos de entre 7 y 18 años atendidos por HZG reciben estudios primarios y secundarios, alimentación, atención psicológica, vestuario, calzado, cultura, deporte, atención médica y odontológica y cursos para su inserción laboral. Toda la atención que reciben busca, a su vez, el desarrollo de competencias blandas que les hagan menos vulnerables a comportamientos de riesgo y que les permitan enfrentar sus realidades diarias con asertividad, autoestima, inteligencia emocional y valores prosociales.

El HZG fue creado en 1914 y, desde 1974, está gestionado por los religiosos Terciarios Capuchinos Amigonianos.

La consultoría aquí ofertada realizará una evaluación externa final del Proyecto OC117-2016 **“Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua”** que permitirá la obtención información respecto al logro de sus efectos y resultados previstos en sus distintas

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

dimensiones, sus avances, debilidades y fortalezas, desde su diseño, ejecución y seguimiento, lo que contribuirá a la mejora de futuras intervenciones de los agentes involucrados.

2. PRINCIPIOS ÉTICOS DEL EQUIPO FRENTE A LA EVALUACIÓN

El **equipo consultor**, conforme a las normas deontológicas comúnmente aceptadas para los procesos de evaluación, respeta y promueve los siguientes principios:

- ✓ **Respeto a los Derechos Humanos.**- El **equipo consultor** respetará los Derechos Humanos y será sensible a las consideraciones de género, origen étnico, edad, orientación sexual, lengua, diferencias culturales, costumbres, creencias y prácticas religiosas de todos los agentes implicados en el proceso evaluativo.
- ✓ **Anonimato y confidencialidad.**- La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.
- ✓ **Responsabilidad.**- El **equipo consultor** se compromete a que cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre los miembros de nuestro equipo de evaluadores o entre éstos y los responsables de la intervención, en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, será mencionada en el informe. Cualquier afirmación será sostenida por el equipo de evaluadores o se dejará constancia del desacuerdo sobre ella.
- ✓ **Integridad.**- Nuestro equipo de evaluación tendrá la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los TdR, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
- ✓ **Independencia.**- El **equipo consultor** garantiza que sus miembros son independientes de la intervención evaluada y no están vinculados con su gestión o con cualquier elemento que la compone.
- ✓ **Convalidación de la información.**- El **equipo consultor** garantiza que sus miembros usarán en la elaboración de sus informes información veraz, es decir, actualizada y contrastada, haciéndose responsable de dicha información.
- ✓ **Control de Calidad del Proceso de Evaluación.**- El **equipo consultor** se compromete debe cumplir con los estándares de calidad de las evaluaciones elaborados por el CAD y la AACID, informando, cuanto antes a nuestros clientes, sobre cualquier incidencia que afecte a la duración o calidad del trabajo realizado asumiendo las acciones correctivas o responsabilidades que se deriven, a satisfacción del cliente.
- ✓ **Propiedad intelectual de la Evaluación.**- El **equipo consultor** entiende que todas las evaluaciones de procesos e intervenciones que realice son propiedad de sus clientes y establece unos criterios de uso restringido y confidencialidad de las mismas. Sólo sus clientes tienen el derecho de hacer un uso libre e irrestricto del contenido de sus evaluaciones. Sin embargo, se

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

reserva el derecho de utilizar reseñas de éstas, con contenido no sustantivo, a efectos de referencias profesionales.

3. OBJETIVOS, RAZONES ESTRATÉGICAS Y EXPECTATIVAS

3.1. Objetivo general

- ✓ El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos por el PACODE.
- ✓ Estratégicamente, la evaluación debe servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención de forma que se puedan orientar futuras acciones. Este aprendizaje se torna fundamental para la toma de decisiones en posteriores ciclos de planeación y ejecución, generando mayores capacidades para profundizar en la coherencia de intervenciones de apoyo a adolescentes y jóvenes en situación de riesgo de exclusión social. En este sentido, la evaluación debe permitir el aprendizaje y la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención, tanto en el país donante como, principalmente, en el país socio, abundando, positivamente, en la experiencia de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción y del Hogar Zacarías Guerra.

3.2. Objetivo específico

El objetivo específico de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad de la cooperación andaluza:

- ✓ Eficacia en el cumplimiento de los indicadores, resultados y objetivos establecidos en la matriz de planificación.
- ✓ Eficiencia y viabilidad.
- ✓ Impacto conseguido y esperado.
- ✓ Sostenibilidad (conectividad en el caso de intervenciones de acción humanitaria).
- ✓ Apropiación y fortalecimiento institucional.
- ✓ Enfoque de Género en Desarrollo.
- ✓ Sostenibilidad ambiental.
- ✓ Respeto de la diversidad cultural.

3.3. Razones Estratégicas

- ✓ Contar con buenas prácticas y lecciones aprendidas que permitan incorporar los aprendizajes a la toma de decisiones en posteriores ciclos de planeación y ejecución y generar capacidades en un marco de gestión del conocimiento.

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

- ✓ Fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.
- ✓ Profundizar en la coherencia de la intervención en relación con el contexto nacional, en el marco de la experiencia de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción y del Hogar Zacarías Guerra en el ámbito del apoyo a adolescentes y jóvenes en situación de riesgo de exclusión social.

3.4. Expectativas

- ✓ Las recomendaciones serán utilizadas por el equipo gestor del Proyecto y por los actores sobre el terreno implicados, para fomentar la calidad, impacto, pertinencia, eficacia y eficiencia de nuevas intervenciones.
- ✓ Asimismo, fomentará una cultura de mejora de la calidad constante en el diseño, ejecución, mensurabilidad e impacto de las intervenciones de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción y del Hogar Zacarías Guerra.
- ✓ FAD y HZG podrán incluir, en su acervo de experiencias de intervención, las lecciones aprendidas y buenas prácticas para ulteriores intervenciones.
- ✓ FAD pretende difundir entre los actores implicados en el proyecto los resultados de la evaluación.

4. METODOLOGÍA

4.1. Marco conceptual de la evaluación

La evaluación externa, tanto intermedia como final, debe ser considerada como una de las fases claves en todo el Ciclo de Gestión de Proyectos.

La evaluación es un ejercicio de análisis que aporta información relevante de cara a una mejora de la implementación tanto de las propuestas en curso como en el diseño de las futuras, permitiendo la mejora continua de todo el proceso de planificación y ejecución de las intervenciones de desarrollo, en un marco de gestión del conocimiento.

La evaluación final no sólo responde a la necesidad de rendir de cuentas y ser transparente con las personas beneficiarias y entes financiadores, sino que tiene que suministrar información creíble y útil para tomar decisiones sobre el desarrollo de futuras intervenciones.

En consonancia con lo indicado anteriormente, el marco conceptual, las bases metodológicas y las herramientas de trabajo para esta evaluación están plasmadas en cinco documentos de referencia:

- ✓ Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II (SECIPI, 2001)

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

- ✓ Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (SECI – MAEC, 2007)
- ✓ Guía para evaluaciones de proyectos y convenios de ONGD (AECID-SECI-MAEC, 2009)
- ✓ Metodología de evaluación de la ayuda exterior de la Comisión Europea, Volúmenes I a V (CE, 2006)
- ✓ Estándares de calidad para la evaluación del Desarrollo (CAD/OCDE, 2010)

Por lo que se refiere a la equidad de género y empoderamiento de las mujeres, el marco de referencia es la **Declaración y Plataforma de Acción de Beijing**, emanadas de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, reunida en Beijing del 4 al 15 de septiembre de 1995.

Asimismo, se toman como referencia los siguientes tres documentos:

- ✓ Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y proyectos de desarrollo (EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer, 1998)
- ✓ Guía Básica para la Aplicación y Evaluación de la Perspectiva de Género en el Ámbito Local (Ayuntamiento de Denia, 2011)
- ✓ Guía Práctica para la incorporación del mainstreaming de género (Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha, 2009)

4.1.1. Análisis de Actores

A partir de los TdR y del conocimiento de la zona de intervención, se identifican los siguientes actores intervinientes en el Proyecto (listado no exhaustivo a acordar en el seno de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación):

➤ **Personas beneficiarias:**

- + **Personas adolescentes y jóvenes** de los distritos IV y V de Managua sobre los que el proyecto trabajó en reinserción socio laboral (20 jóvenes vinculados a un proceso de habilidades blandas y cursos de formación técnica). Determinar hombres y mujeres para trabajar con enfoque de género.
- + **Personas promotoras de paz**, 20 mujeres y 100 hombres a los que se les han reforzado sus habilidades para contribuir a la prevención de la violencia en los barrios.
- + **Personal mediador judicial de la DIRAC**, 30 mujeres y 4 hombres, distribuidos por las distintas delegaciones de Managua.
- + **Universo docente y discente** de las 18 escuelas atendidas por el proyecto (como mínimo, 120 directores y docentes del Ministerio de Educación -MINED-). Determinar hombres y mujeres para trabajar con enfoque de género.

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

- **Socio local Hogar Zacarías Guerra – HZG:**
 - + **Equipo ejecutor** del Proyecto, de HZG.
 - + **Personal Directivo y responsables de la intervención** en la sede de HZG (ejecutivos o técnicos y administrativos).

- **Fundación de Ayuda contra la Drogadicción:**
 - + **Responsable(s) técnico(s) expatriado(s) del Proyecto.**
 - + **Responsable(s) en sede.**

- **Otras partes interesadas**, tales como:
 - + **Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC, de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua**
 - + **Ministerio de Educación - MINED**
 - + **Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET)**
 - + **Asociación Proyecto MIRIAM**
 - + **Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU)**
 - + **Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE)**
 - + **Escuela Select Hotel Holiday Inn**
 - + **Academia Cultura Salsera Nicaragua**
 - + **Otras entidades públicas, ONG y actores de cooperación y desarrollo:**
 - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) Nicaragua
 - Ministerio de la Juventud (MINJUVE)
 - Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)
 - Alcaldía de Managua (distritos IV y V)
 - Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia (CODENI)
 - Centro de Educación y comunicación popular - CANTERA
 - Centro Nicaragüense de Promoción de la Juventud e Infancia “Dos Generaciones”
 - Centro de Integración y Capacitación Maura Clarke (CECIM)

Con respecto a estos actores e informantes claves y su relevancia en el proceso de evaluación que, para los no directamente involucrados en la ejecución, será determinada, conjuntamente, en la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (CSE), podemos definir las siguientes herramientas que también serán concertadas en la CSE constituida por FAD - HZG:

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

ACTOR	GRUPO / ENTIDAD	EXPECTATIVA DE PARTICIPACIÓN	PRIORIDAD	RELEVANCIA EN EL PROCESO	HERRAMIENTA
Personas Beneficiarias	Personas adolescentes y jóvenes de los distritos IV y V de Managua (20 jóvenes)	Alta	Alta	Alta	Reunión grupal participativa
	Personas promotoras de paz (20 mujeres y 100 hombres)	Alta	Alta	Alta	Reuniones grupales participativas (Se concertará en la CSE la conformación de distintos grupos de mujeres y hombres)
	Personal mediador judicial de la DIRAC (30 mujeres y 4 hombres)	Alta	Alta	Alta	Reunión grupal participativa
	Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (unas 120 personas de 18 escuelas)	Alta	Alta	Alta	Grupos focales (Se concertará en la CSE la conformación de, al menos, dos grupos de directivos y docentes, mujeres y hombres, con criterios de relevancia y representatividad)
Socio local HZG	Personal Directivo y responsables de la intervención	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada/ Cuestionario
	Equipo ejecutor	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
FAD	Responsable(s) técnico(s) expatriados del Proyecto	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Responsable(s) en sede	Alta	Media	Media	Cuestionario
Otras partes interesadas	Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC, de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua	Alta	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Ministerio de Educación (MINED)	Media	Media	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Red Nicaragüense para la Educación Técnica	Alta	Media	Media	Entrevista semiestructurada

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

ACTOR	GRUPO / ENTIDAD	EXPECTATIVA DE PARTICIPACIÓN	PRIORIDAD	RELEVANCIA EN EL PROCESO	HERRAMIENTA
	(RENET)				
	Asociación Proyecto MIRIAM	Alta	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU)	Alta	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE)	Alta/Media	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Escuela Select Hotel Holiday Inn	Alta/Media	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Academia Cultura Salsera Nicaragua	Alta/Media	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) Nicaragua	Media	Alta	Media	Entrevista semiestructurada
	Ministerio de la Juventud (MINJUVE)	Media/Baja	Media	Media/Baja	Entrevista semiestructurada
	Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)	Media/Baja	Media	Media/Baja	Entrevista semiestructurada
	Alcaldía de Managua (distritos IV y V)	Media	Alta	Media	Entrevista semiestructurada
	Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia (CODENI)	Alta/Media	Alta	Media	Entrevista semiestructurada
	Centro de Educación y comunicación popular - CANTERA	Alta/Media	Alta/Media	Media	Entrevista semiestructurada
	Centro Nicaragüense de Promoción de la Juventud e Infancia "Dos Generaciones"	Alta/Media	Alta/Media	Media	Entrevista semiestructurada
	Centro de Integración y Capacitación Maura Clarke (CECIM)	Alta/Media	Alta/Media	Media	Entrevista semiestructurada

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

4.1.2. Matriz de Evaluación

Atendiendo al carácter y tipo de evaluación, se integra la siguiente matriz de evaluación, a modo de ejemplo, a partir de las preguntas que se pueden inferir de los TdR correlacionándolas con los criterios establecidos por el CAD para las evaluaciones (**Pertinencia, Impacto, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad/Viabilidad, Coherencia, Apropriación, Alineamiento, Armonización, Participación, Cobertura y Aspectos Metodológicos**).

La matriz definitiva con los criterios que serán abordados se negociará en la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (FAD/HZG).

Pertinencia: criterio por el que se valora la adecuación de los resultados y de los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Así mismo la pertinencia de las actividades programadas para la consecución de los resultados.

Impacto: Criterio por el que se analizan los efectos que se están produciendo o que previsiblemente puedan producirse más allá del logro de los Objetivos Específicos, considerando también los impactos negativos o no previstos que pueden incidir en modificaciones no deseadas a los objetivos y resultados de la intervención. En este sentido, se considerarán los efectos específicos en relación con el avance hacia la igualdad a largo plazo.

Eficacia: Criterio por el que se analiza el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos específicos del proyecto respecto a lo previsto inicialmente en su MML (indicadores). Asimismo, estima la adecuación entre las actividades y los resultados. Durante la evaluación, se analizarán datos procedentes de diversas fuentes para, de manera cruzada, realizar una apreciación lo más sistemática y objetiva posible al respecto.

Eficiencia: Entendida como la relación entre los costes incurridos y los resultados conseguidos, así como el tiempo utilizado para ejecutar el proyecto. En este sentido, este criterio valora cómo se han aplicado los recursos en la realización de las actividades y la consecución de los resultados. Es decir, si la implementación de la intervención se ha ejecutado según el cronograma y, si ha habido desviaciones importantes, a qué se han debido y si han afectado a la consecución de resultados y objetivos.

Sostenibilidad/Viabilidad: Criterio por el que se analiza la capacidad previsible de permanencia que tendrá la intervención una vez retirada la ayuda externa. En este mismo sentido, también se tratará de averiguar hasta qué punto las personas sujetas de derechos y responsabilidades se han implicado en la ejecución del proyecto y si éstas han cumplido sus funciones asegurando la posibilidad de que se haya llevado a cabo los logros previstos y se continúe haciéndolo, no sólo desde el punto de vista técnico, sino también desde el social y político. Además, se pondrá especial atención en el análisis del mantenimiento de los logros alcanzados en materia de equidad de género, prestándose especial atención a los aspectos que facilitan o limitan el acceso y control de mujeres y hombres a los recursos y beneficios de las actuaciones, y que están estrechamente relacionados con las barreras

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

socialmente construidas para mujeres y hombres en sus procesos de elección y decisión cotidianos, y las prácticas a través de las cuales se manifiestan dichas barreras.

Coherencia: Criterio por el que se analiza el grado de integración lógica de los distintos componentes del proyecto (objetivos, resultados, actividades, recursos, problemas y estrategias de intervención). Está también relacionado con la preparación y diseño de la intervención en relación con el problema o problemas identificados señalados como prioritarios a combatir. Con él se analiza el proceso de planificación y diseño desde la idea inicial hasta la propuesta de financiación definitiva. Es decir, estudia qué actividades preparatorias fueron desarrolladas, y por qué agentes, cuán pertinentes han sido y si han sido bien incorporadas sus demandas en el documento de proyecto, así como su relación con estudios, diagnósticos o líneas de base existentes o emprendidos por los actores principales.

Apropiación: Criterio por el que se analiza si las entidades, actores organizados y redes sociales con los que se trabaja en la ejecución del proyecto, así como la población destinataria organizada, se han fortalecido y han ejercido un liderazgo efectivo en la planificación, desarrollo y seguimiento de cada actividad contribuyendo, de esta manera, no sólo a su ejecución sino a su sostenibilidad futura.

Alineamiento: Este criterio analiza si el Proyecto se ajusta en su ejecución a los objetivos y líneas estratégicas de los planes de desarrollo nacional, regional autónomo, municipales y territoriales indígenas para el sector de intervención y en relación con la equidad de género, conforme con los principios y compromisos de apropiación, armonización, alineamiento, y gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad manifestados en Declaración de París.

Armonización: Criterio por el que se analiza si los socios ejecutores FAD y HZG han realizado actividades de coordinación con otros donantes presentes en la zona para complementar sus respectivas intervenciones, hacerlas más transparentes y colectivamente más eficaces, de tal manera que coordinan reuniones y actividades para evitar saturaciones de las personas beneficiarias e implementan disposiciones, procedimientos y formas de trabajo comunes y simplificadas.

Participación: Criterio por el que se analiza si el grupo meta de personas destinatarias interviene, realmente, como protagonista, en las actividades del Proyecto, si la selección de dicho grupo ha sido la más adecuada, y si se está trabajando con las entidades colaboradoras de la manera prevista.

Cobertura: Criterio por el que se determina la relación entre el número de personas destinatarias definidas en el Proyecto y las realmente beneficiadas. También da información entre las personas destinatarias reales y las potenciales existentes en la zona de intervención para conocer el alcance del Proyecto en términos de magnitud del problema social.

Aspectos metodológicos: Criterio con el que se analiza, entre otras cosas, si ha sido correcta la formulación de la intervención según el EML, si el sistema de indicadores definido es realmente útil, si las fuentes de verificación han sido bien identificadas, si han sido apropiados los métodos de recopilación y análisis de los datos durante el seguimiento, si han sido correctamente identificados

Oferta Técnica

Evaluación Final de Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

Los factores externos y han evolucionado conforme a lo previsto o la Unidad Gestora del Proyecto ha producido la información suficiente para poder realizar la presente evaluación.

Las acciones de desarrollo no se ejecutan en un vacío, sino que se insertan directamente en un contexto caracterizado por múltiples elementos de tipo político, social, cultural y económico. El análisis de este contexto es un componente esencial a la hora de efectuar una evaluación. En este sentido, además de los criterios anteriores, se propone analizar los siguientes factores:

Enfoque de género: Con el que se valorarán los mecanismos y oportunidades que el proyecto ha brindado para facilitar la participación de las mujeres en los mecanismos de planificación, seguimiento y ejecución, en la toma de decisiones y su intervención en las actividades del proyecto y cómo éste ha respetado sus visión e intereses.

Factores ambientales: todas las intervenciones de desarrollo tienen un impacto más o menos directo en el medio ambiente. En consonancia con ello, la evaluación emitirá un juicio sobre la explotación, gestión y desarrollo de los recursos ambientales y naturales, partiendo del presupuesto de que la viabilidad de la intervención, desde un punto de vista ambiental y ecológico, requiere que todas las personas participantes comprendan los impactos de las actuaciones emprendidas sobre los factores del medio y actúen en consecuencia.

Factores socioculturales: en donde se analizará cómo se está incorporando la diversidad cultural y la no discriminación en el Proyecto. Asimismo, se identificarán elementos socioculturales no abordados adecuadamente que generan resistencia o dificultades para su implementación.

Aunque en los TdR no se precisa, se puede analizar el proyecto con base en el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH), como factor de desarrollo cada vez más relevante.

MODELO MATRIZ DE EVALUACIÓN

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
Pertinencia					
	Diseño del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe una correspondencia entre los intereses y necesidades manifestados por las personas beneficiarias (mujeres y hombres) y los objetivos que persigue el proyecto? ✓ ¿El programa fue diseñado a partir de un proceso inclusivo y participativo con las partes interesadas (jóvenes, adolescente, hombres, mujeres) y sus respectivas agendas? ✓ ¿De qué manera han cambiado las prioridades de las personas beneficiarias (Mujeres y hombres) desde la definición del Proyecto teniendo en cuenta la perspectiva de género? ✓ ¿Se han tenido en cuenta las necesidades prácticas y estratégicas de la juventud y adolescencia en el diseño de las acciones? ✓ ¿Han sido atendidas por el Proyectos las necesidades de la juventud y adolescencia en cuanto a participación? ¿Promueve esta participación un empoderamiento real de las personas jóvenes y adolescentes? ✓ ¿Están las entidades y organizaciones comunitarias y locales distritales y municipales implicadas en el proceso de ejecución? ¿La ejecución del proyecto se adecúa a las prioridades de sus respectivos gobiernos? ✓ ¿Se ha aplicado el EBDH en el diseño del Proyecto y su formulación ha sido participativa, no discriminatoria, dándose a conocer los derechos y responsabilidades de las personas participantes? ✓ ¿En qué medida afectó la incidencia de los factores de riesgo (crisis políticas, coyunturas políticas, efectos climáticos adversos, situaciones sociales y económicas especiales) en la modificación de las necesidades priorizadas por las personas beneficiarias y en la estrategia de ejecución del proyecto? ✓ ¿La ejecución del Proyecto mantiene su pertinencia en el marco de la política de cooperación de la AACID (PACODE 2015-2018)? ✓ ¿Existen prácticas específicas, herramientas o métodos en el Proyecto que representen un valor añadido al trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PACODE 2015-2018. ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto. ✓ Documento del Proyecto. ✓ MML. ✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Grupos de personas beneficiarias (Reuniones grupales con jóvenes y adolescentes -mujeres y varones-). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coherencia entre el árbol de objetivos del Proyecto y su respectivo árbol de problemas. ✓ Grado de adecuación entre objetivos/ Resultados en cada fase y necesidades manifestadas por la juventud y adolescencia. ✓ Grado de conocimiento de derechos de los titulares de derechos. ✓ Capacidad de los indicadores de género de la MML para monitorear las necesidades diferenciadas de las personas beneficiarias (jóvenes y adolescentes, mujeres, hombres) con el fin de promover la igualdad. 	2

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
		habitual de FAD y HZG?			
Impacto					
	Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto? ✓ ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre las personas beneficiarias directas consideradas? ✓ ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre las personas beneficiarias? ✓ ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre las personas beneficiarias? ¿El Proyecto ha desarrollado mecanismos para identificarlos y valorarlos? Si el Proyecto ha identificado efectos negativos, ¿qué medidas ha tomado al respecto? ✓ ¿Qué efectos ha provocado el Proyecto, de forma diferenciada, sobre las personas titulares de derechos, de responsabilidades, de obligaciones o sobre otros colectivos? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Proyecto. ✓ MML. ✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectos producidos por la intervención (positivos y negativos). ✓ Calidad del sistema de seguimiento de indicadores ✓ Percepción del desarrollo proyecto por las personas titulares de derechos, de responsabilidades y de obligaciones. 	1
Eficacia					
	Objetivos específicos (metas + acciones)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se han alcanzado los resultados previstos? ¿Cuál ha sido el grado de consecución de éstos? ✓ ¿Las diferentes personas actoras del Proyecto perciben que éste está produciendo los resultados esperados? ✓ ¿Se han logrado efectos no previstos en la planificación? ✓ ¿Si se han producido efectos negativos (no planificados) sobre las acciones del proyecto hasta qué punto la gestión del proyecto ha adoptado las medidas correctoras adecuadas? ✓ ¿Se han tenido en cuenta los factores de contexto que limitan la participación de las mujeres y en cuyo caso 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ MML. ✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la línea de tiempo, grado de mejora de la participación de las mujeres. ✓ Efectos logrados con la participación 	1

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
		establecidas las acciones positivas correspondientes? ✓ ¿Se ha reaccionado con flexibilidad y se han tomado las decisiones adecuadas ante la aparición de riesgos que hayan podido condicionar la obtención de los resultados?	beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales).. ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta).		
Eficiencia					
	Proceso, fases Infraestructura organizativa	✓ ¿Se han alcanzado los resultados en el plazo previsto? ✓ ¿Los mecanismos de coordinación y seguimiento de las actividades entre FAD y HZG permiten una gestión transparente y eficaz de la ejecución? ✓ ¿Considera que los recursos humanos para la ejecución y apoyo del proyecto son los suficientes y disponen de capacidad para ello? ✓ ¿Se podrían haber alcanzado los resultados utilizando menos recursos o en menos tiempo? ✓ ¿Los insumos utilizados han sido los inicialmente planificados? ✓ ¿El presupuesto previsto inicialmente ha sido el efectivamente realizado en el marco temporal establecido?	✓ Documento del Proyecto (Organización de la ejecución, Cronograma, Presupuesto). ✓ Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Informes periódicos. ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta).	✓ Grado de cumplimiento del Cronograma ✓ Grado de cumplimiento del Presupuesto ✓ Grado de cumplimiento de la programación de actividades establecida en los informes periódicos ✓ Organización de la ejecución (procesos y RRHH)	1
Sostenibilidad					
	Objetivos específicos (metas + acciones)	✓ ¿En qué medida las personas jóvenes o adolescentes y funcionarias de la DIRA, involucradas en el proyecto, se han apropiado de su responsabilidad en la gestión de los resultados obtenidos? ✓ ¿Se han dispuesto los mecanismos y procedimientos adecuados para garantizar la movilización de los recursos endógenos necesarios de las personas beneficiarias para el logro del fin que se quiere alcanzar y al cual se ha dirigido la intervención? Es decir, ¿los jóvenes que participaron en el programa de rehabilitación e integración socio-laboral han logrado emprender acciones de desarrollo personal? ¿Las escuelas participantes en el proyecto aplican los métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de	✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión	✓ Existencia de un plan estratégico de salida. ✓ Existencia de un plan o estrategia de gestión sostenible de los recursos forestales. ✓ Existencia de un enfoque de derechos en las instituciones locales, regional y nacional. ✓ En la línea de tiempo, evolución de la mejora	1

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
		<p>conflictos con adolescentes y jóvenes? ¿La DIRAC ha incorporado a su acervo institucional el instrumento de formación de formadores pedagógico, participativo y vivencial? ¿La DIRAC ha incrementado su número de usuarios en el Municipio de Managua?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Las personas beneficiarias podrán ser capaces de mantener y movilizar los conocimientos y destrezas adquiridos, una vez finalizada la intervención? ✓ ¿Qué factores en el diseño, implementación y desarrollo del Proyecto contribuyen a su sostenibilidad? ✓ ¿El nivel de participación que tienen las jóvenes y adolescentes mujeres en la toma de decisiones y su acceso a los recursos tienen posibilidades de afianzarse y crecer en el tiempo? ✓ ¿La situación de los Derechos Humanos de las mujeres, la promoción de la participación democrática y no discriminación, y el respeto de los Derechos Humanos forma parte de la agenda en los distintos espacios de decisión de la DIRAC? ✓ ¿Tiene el socio local HZG la capacidad financiera y de gestión para dar seguimiento y, en su caso, apoyar la continuidad y amplificación de los resultados logrados por el Proyecto, una vez que éste ha terminado? ✓ ¿De qué manera otras entidades actoras presentes en el territorio contribuyen a la sostenibilidad del Proyecto? 	<p>grupal y entrevistas semiestructuradas).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 	<p>del empoderamiento de las mujeres</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Podemos seguir adelante solas? 	
Coherencia					
	Diseño del Plan estratégico, Proceso - fases, Estrategia, Implementación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos? ✓ ¿Se han identificado problemas relacionados con el ámbito de actuación del Proyecto, que son identificados por las personas beneficiarias como muy importantes o importantes y que no estén contemplados en la ejecución del Proyecto? ✓ ¿Se ha definido correctamente la estructura y relación lógica entre objetivos, resultados, actividades, recursos, problemas y estrategias de intervención? ✓ ¿Cuál es la valoración de las mujeres pertenecientes a los grupos meta del proyecto en relación con la promoción de la participación y el derecho a la equidad de género? ✓ ¿En qué medida la visibilización de las situaciones de desigualdad de género en las personas beneficiarias del 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto. ✓ Documento del Proyecto. ✓ MML. ✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de coherencia del árbol de objetivos del Proyecto con el árbol de problemas. ✓ Calidad de la estructura y proceso de identificación – formulación; ¿fue participativo? ✓ Existen diagnósticos y Línea de Base coincidentes con el árbol de problemas y coherentes con la MML. 	1

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
		proyecto ha generado que se realicen acciones positivas por parte del MINED, las escuelas, la Alcaldía de Managua o la DIRAC a favor de los DDHH de las mujeres y de la equidad de género?	<p>Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas).</p> <p>✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales).</p> <p>✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas).</p> <p>✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas).</p>	<p>✓ La estrategia de intervención diseñada produce los efectos deseados.</p>	
Apropiación					
	Liderazgo de los socios locales	<p>✓ ¿En qué medida han participado las organizaciones comunitarias e instituciones locales en el diseño de la intervención?</p> <p>✓ ¿En qué medida participan las organizaciones comunitarias e instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?</p> <p>✓ ¿En qué medida participan las organizaciones comunitarias e instituciones locales en el seguimiento de la intervención?</p> <p>✓ ¿En qué medida participan las organizaciones comunitarias e instituciones locales en la evaluación de la intervención?</p> <p>✓ ¿En qué medida han participado las personas beneficiarias en todo el proceso?</p> <p>✓ ¿El apoyo a través del proyecto refuerza a nivel institucional y fomenta la apropiación local por parte de HZG, DIRAC y escuelas del MINED?</p>	<p>✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto.</p> <p>✓ Documento del Proyecto (Organización de la ejecución).</p> <p>✓ Informes periódicos.</p> <p>✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales).</p> <p>✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales).</p> <p>✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alterna de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas).</p> <p>✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales).</p> <p>✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta).</p>	<p>✓ Grado de conocimiento de las instancias locales (comunitarias, municipales, DIRAC, MINED...) del Proyecto.</p> <p>✓ Ámbitos del ciclo del Proyecto en los que han participado.</p>	2
Alineamiento					
	Estrategias y procedimientos locales	<p>✓ ¿Las diferentes intervenciones del proyecto complementan las políticas o planes del gobierno local de Managua, del MINED o de otras entidades locales especializadas, como la</p>	<p>✓ Documento del Proyecto.</p> <p>✓ Documentos de otras intervenciones similares en</p>	<p>✓ Coherencia de la intervención con los planes, organización y</p>	4

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
		<p>DIRAC o el MINJUVE, en materia de atención a la juventud y adolescencia en situación de riesgo de exclusión social?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos de la intervención a los de las instituciones locales? ✓ ¿Se han tenido en cuenta los planes, estrategias y proyectos en esta temática del Gobierno Nacional? ✓ ¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales? ¿Se ha logrado? ✓ ¿En qué medida las entidades ejecutora y donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y los socios locales? 	<p>Managua.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentos de la Alcaldía de Managua (ALMA), MINED, MINJUVE, DIRAC sobre estrategias o políticas referentes a la atención a la juventud y adolescencia en situación de riesgo de exclusión social. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 	<p>procedimientos de las entidades locales (comunitarias, municipales, DIRAC, MINED...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coherencia con las estrategias y proyectos de desarrollo del Gobierno de Nicaragua. 	
Armonización					
	Coordinación entre actores donantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se están aprovechando las posibles sinergias que se pueden establecer con otras intervenciones? ✓ ¿Se pueden establecer sinergias o cooperaciones con otros proyectos financiados por la AACID en el marco del PACODE 2015-2018. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Proyecto. ✓ Documentos de otras intervenciones similares en Managua o de otros proyectos financiados por la AACID. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de conocimiento del Proyecto por parte de Organizaciones de la Sociedad Civil y otras Entidades Oficiales de Cooperación Externa presentes en la zona de 	2

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
			<ul style="list-style-type: none"> adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> intervención. ✓ Realización de reuniones de coordinación. ✓ Existencia de convenios o acuerdos de colaboración/ coordinación. 	
Participación					
	Papel asignado a los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se han realizado procesos participativos para reflejar en la ejecución del proyecto los intereses de las personas jóvenes y adolescentes, mujeres y varones? ✓ ¿Los mecanismos de participación de las personas beneficiarias, instituciones y organizaciones comunitarias, así como de otros actores han sido adecuados para la inclusión de sus planteamientos en la ejecución del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto. ✓ Documento del Proyecto (Organización de la ejecución). ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia de instancias institucionalizadas de participación periódica en las que estén presentes las distintas entidades actoras y beneficiarias del Proyecto para la toma de decisiones. ✓ Mecanismos de participación del Proyecto 	2

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
			<ul style="list-style-type: none"> de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 		
Cobertura					
	Colectivos atendidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Los criterios de selección de personas beneficiarias se han definido de forma consensuada y han contribuido a que la selección de éstas sea adecuada con los fines perseguidos y no discriminatoria? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto (Análisis de actores). ✓ Documento del Proyecto. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alterna de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación de personas participantes frente a las previstos. ✓ Relación de personas participantes frente a las potenciales. ✓ ¿Estamos todas las que somos? ✓ ¿Somos todas las que estamos? 	3

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
Aspectos Metodológicos					
	Diseño de la intervención (indicadores, factores externos, fuentes de verificación, otros...)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Ha sido correcta la formulación de la intervención según el EML? ✓ ¿Los indicadores previstos permiten una adecuada medición de la consecución de resultados y objetivos? ✓ ¿Permiten los indicadores previstos una adecuada medición del impacto del proyecto sobre el acceso, control de las mujeres y hombres de los recursos y beneficios del proyecto? ✓ ¿Han sido bien identificadas las fuentes de verificación? ✓ ¿Han sido apropiados los métodos de recopilación y análisis de los datos? ✓ ¿Son correctos los factores externos y su evolución ha sido la prevista? ✓ ¿Se ha producido información suficiente para la evaluación? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto. ✓ Documento del Proyecto (MML). ✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta información necesaria para la toma de decisiones ✓ Los indicadores son SMART 	1
Enfoque de género					
	Igualdad entre hombres y mujeres	En cada uno de los criterios anteriores, se han incorporado preguntas clave e indicadores que permiten analizar la introducción de la perspectiva de género en todo el Ciclo de Gestión del Proyecto. Esto se ha hecho así para transversalizar la perspectiva de género en este proceso de evaluación e incluir la igualdad y no discriminación, el empoderamiento, la transformación social y participación, y la inclusión como aspectos más importantes.			1
Factores ambientales					

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa/ cualitativa
	Conservación del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha detectado algún efecto sobre la salud y el bienestar de la población meta relacionado con la implementación del Proyecto? ✓ ¿Se ha detectado algún efecto sobre los recursos ambientales relacionados con la implementación del Proyecto (Agua, aire, entorno natural...)? ✓ ¿Existe algún plan o estrategia de gestión de los recursos ambientales relacionados con el proyecto (agua, insumos - papel, combustible, energía eléctrica..., residuos sólidos...)? ✓ ¿Se realizan actividades de reciclaje y/o tratamiento de residuos y desechos generados por las actividades del Proyecto? ✓ ¿Existen instituciones y mecanismos dispuestos a hacer el seguimiento y control de los efectos provocados por el proyecto sobre el medio ambiente? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe Plan o alguna Estrategia de Gestión Ambiental 	1
Factores socioculturales					
	Identidad, diversidad y no discriminación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El Proyecto respeta la identidad cultural de las personas y sus prácticas culturales? ✓ ¿Se ha detectado algún elemento sociocultural no abordado adecuadamente que haya generado o esté generando resistencia o dificultades para la implementación del Proyecto? ✓ ¿Respeto el Proyecto la diversidad cultural y la no discriminación? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes periódicos ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay quejas de irrespeto cultural (idioma, prácticas culturales) de la comunidad hacia el Proyecto ✓ Las prácticas culturales no afectan el desarrollo del Proyecto 	2

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

La matriz de evaluación anterior servirá como modelo inicial para, como ya se ha indicado, a través de una revisión conjunta en el seno de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación, determinar los criterios de evaluación definitivos, su prioridad, y las preguntas clave finales elegidas que reflejen los intereses de FAD, HZG y del resto de actores implicados.

En este mismo sentido, y en relación con las preguntas clave, para gestionar la incertidumbre y dimensionar el alcance y los recursos necesarios que el uso de una pregunta clave implicará, se usará la matriz siguiente de priorización de preguntas clave de evaluación.

Necesidades informativas (preguntas clave de evaluación)	Criterios de priorización de preguntas clave de evaluación			
	Grado de incertidumbre	Importancia para los actores	Recursos necesarios	Información disponible
Criterio de Evaluación 1				
Pregunta 1				
Pregunta 2				
...				
Criterio de Evaluación 2				
Pregunta 1				
Pregunta 2				
...				
Criterio de Evaluación...				

4.2. Proceso de Evaluación

El tipo de Evaluación a realizar es la final y externa, es decir aquella de naturaleza retrospectiva que se hace inmediatamente después de finalizada la intervención por agentes independientes de las personas y grupos involucrados. Su objetivo es la determinación de la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, así como de la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de un proyecto, utilizando como referente su propia Matriz de Marco Lógico. Con este ejercicio emitimos, por tanto, juicios de valor sobre los éxitos o fracasos de la intervención desarrollada, sobre el acierto

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

de las estrategias diseñadas, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad, siempre cambiante, y sobre la adecuación de sus mecanismos de gestión y seguimiento.

La evaluación es un proceso participativo de reflexión sistemática, de análisis y de valoración, en el que, desde unos criterios previamente establecidos y unas herramientas rigurosas, los actores de un proceso o intervención buscan aprendizajes para tomar decisiones efectivas con las que mejorar su actuación y aumentar su impacto.

Es un proceso sistémico que integra actores, un modelo de referencia y herramientas. De manera que:

- ✓ A nivel de actores, se conforma un equipo mixto (alrededor de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación) que permite complementar la visión externa de la evaluación, con la visión interna del personal involucrado.
- ✓ Con respecto al modelo, enlaza directamente con el Enfoque de Marco Lógico, e incorpora los criterios del CAD-OCDE antes citados (Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Impacto, Viabilidad, Coherencia, Apropriación, Alineamiento, Armonización, Participación, Cobertura y Aspectos Metodológicos).
- ✓ Esto implica, además, la necesaria combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas, individuales, grupales y participativas, para la investigación evaluativa que permita recoger datos objetivos que serán complementados con las visiones personalizadas y contextualizadas de las personas implicadas o relacionadas con el proceso o intervención de desarrollo.
- ✓ El proceso de recopilación de información se realizará acuerdo con las necesidades informativas, preguntas clave e indicadores establecidos en la matriz de planificación.

En esencia, la metodología a implementar durante la evaluación consiste en la forma de organizar dicho proceso como una investigación retrospectiva que tiene objetivos e indagaciones claramente definidas y que debe guiarse con cuatro criterios:

- i) con sentido práctico, porque debe estar orientada hacia la acción;
- ii) que combine equilibradamente información primaria y secundaria;
- iii) con datos y análisis cuantitativos y cualitativos,
- iv) que los datos que se recopilen sean de la mayor riqueza y fiabilidad posible
- v) que sea útil, al exponer unos resultados que no sólo informen, sino que, al mismo, tiempo cuenten con una perspectiva de futuro para la toma de decisiones sobre ulteriores intervenciones.

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

Como ya se ha indicado, a lo largo del proceso de evaluación aplicaremos diferentes técnicas cuantitativas y cualitativas, individuales, grupales y participativas. Del extenso conjunto de herramientas disponibles, el equipo de evaluación usará, principalmente las siguientes:

- **Técnicas cuantitativas:** Medición directa y análisis estadísticos secundarios.
- **Técnicas cualitativas:** Análisis documental, Cuestionarios, entrevista semiestructurada.
- **Técnicas participativas:** Reuniones grupales y grupos focales.

De las técnicas anteriores se describen a continuación las cuatro siguientes que requieren del apoyo de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación, en cuanto a la participación de las personas, informantes clave, que deben intervenir en el proceso evaluativo, desde una obvia perspectiva de género:

Reuniones Grupales: se usará de forma general para trabajar las necesidades de información de la evaluación con los diferentes grupos de beneficiarios. Con esta forma de trabajo participativa se pretende recolectar información y construir un conocimiento compartido sobre lo logrado por las personas beneficiadas por el proyecto desde su propia experiencia, inquietudes y expectativas. Al basarse en una participación horizontal, se da voz a todas las personas, en igualdad de condiciones, permitiendo construir una visión o relato consensuado de sus propios logros y vicisitudes en el marco del proyecto. En las reuniones grupales, de una duración máxima de 3 horas, participarán, sin excepción, todas las personas beneficiarias del proyecto, es decir:

- **Personas adolescentes y jóvenes** de los distritos IV y V de Managua sobre los que el proyecto trabajó en reinserción socio laboral. Grupo con 20 jóvenes.
- **Personas promotoras de paz.** Cinco grupos para acomodar a las 20 mujeres (en un grupo) y a los 100 hombres (cuatro grupos) a los que se les han reforzado sus habilidades para contribuir a la prevención de la violencia en los barrios.
- **Personal mediador judicial de la DIRAC.** Grupo de 30 mujeres y 4 hombres.

Grupos focales: modalidad de reunión grupal en la que se seleccionarán sus participantes de acuerdo con la Comisión de Seguimiento de la Evaluación, con criterios de relevancia y representatividad. Estarán compuestos por unas 15 personas (máximo 20), por lo tanto, se deberán convocar al menos a 20 personas para cada grupo. En una primera parte, se les solicitará que llenen un **cuestionario cerrado**, y en una segunda parte, se trabajará en la reflexión grupal mediante trabajo en equipos y plenarias. Cada sesión tendrá una duración máxima de 3 horas. Esta herramienta investigativa se aplicará a grupos de beneficiarios numerosos, como el de las personas directoras y docentes del MINED en las 18 escuelas de Managua atendidas por el proyecto, cuyo universo no ha sido alcanzado en su totalidad por éste y sobre el que se seleccionarán los participantes con criterios de relevancia, representatividad (de todas las escuelas y personal directivo y docente) y de género. Se harán dos grupos focales.

Entrevistas semiestructuradas: se realizarán con base en una guía o guion de entrevistas, en sesiones de 1 hora, con algunas personas beneficiarias claves que no fueron abordados en las

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

reuniones grupales y los grupos focales. También se realizarán entrevistas con el responsable del proyecto en la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC, de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua, con la persona responsable o responsables del MINED para las 18 escuelas de Managua atendidas por el proyecto y con las personas representantes de las entidades que han tenido alguna relación con el Proyecto durante el desarrollo de la intervención, como la Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET), la Asociación Proyecto MIRIAM, el Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU), el Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE), la Escuela Select Hotel Holiday Inn y la Academia Cultura Salsera Nicaragua.

Asimismo, se hará entrevistas al personal responsable directo de la ejecución del Proyecto, a responsables en sede de las organizaciones socias (FAD/HZG), y a representantes de otros actores presentes en el mismo sector de intervención (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF Nicaragua, Ministerio de la Juventud (MINJUVE), Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), Alcaldía de Managua (distritos IV y V), Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia – CODENI, Centro de Educación y comunicación popular – CANTERA, Centro Nicaragüense de Promoción de la Juventud e Infancia “Dos Generaciones”, Centro de Integración y Capacitación Maura Clarke (CECIM), otras entidades estatales, Academia, organizaciones de la Sociedad Civil, donantes...)

El **questionario** con preguntas cerradas basadas en la matriz de evaluación se usará para aquellas personas, informantes clave, que no puedan ser entrevistadas real o virtualmente.

4.2.1. Fases del Proceso de Evaluación

El proceso evaluativo se realizará en las siguientes fases metodológicas:

4.2.1.1. Fase 1. Concertación de los Términos y Alcances de la Evaluación

Con el objetivo de establecer y delimitar, más específicamente, los términos y alcances de la evaluación, se plantea la realización de un proceso de concertación inicial con la Comisión de Seguimiento de la Evaluación donde se definan y determinen los intereses y expectativas de las entidades promotoras del proceso (FAD/HZG), las preguntas a responder por la evaluación, así como las fuentes de información, diseño de herramientas y metodología a utilizar para dar respuesta a dichas preguntas. La información obtenida en esta fase dará como producto una primera matriz de evaluación ya más afinada, la cual deberá sistematizar todo el proceso. Asimismo, se revisará el plan de trabajo inicial presentado en la presente oferta.

Por otro lado, se elaborará una lista de las primeras reuniones con el personal y se recabará la información necesaria para elaborar la lista definitiva de personas informantes.

Todo ello será recogido en un **documento start up** que contendrá la matriz de evaluación revisada, la metodología definitiva a usar y el plan de trabajo definitivo.

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

Acciones de la fase 1:

- ✓ Identificación de interlocutores claves y concreción del plan de trabajo de la evaluación
 - + Entrevistas previas (expectativas)
 - + Necesidades informativas
- ✓ Elaboración del documento *start up*

Productos:

- ✓ Documento Start Up

4.2.1.2. Fase 2. Análisis de Documentación y Fuentes Escritas

Consiste en una fase de estudio de Gabinete, con el propósito fundamental de profundizar en los antecedentes de la intervención que se evaluará. Se establecerán reuniones iniciales con la Comisión de Seguimiento de la Evaluación y con las personas responsables de la ejecución del Proyecto para recopilar y analizar la documentación en sede del Proyecto (Informes periódicos de seguimiento del Proyecto, fuentes de verificación, productos elaborados...)

Se promoverá una comunicación fluida y de confianza con el fin de optimizar y aprovechar al máximo los tiempos y documentos analizados.

Tras esta fase, se ajustarán, si procede, los alcances del trabajo y el calendario de las restantes etapas con la Comisión de Seguimiento de la Evaluación.

Acciones de la fase 2:

- ✓ Identificación documental del contexto de la evaluación
 - + Análisis de documentos y fuentes secundarias
 - + Nuevas necesidades informativas
- ✓ Diseño definitivo de la matriz de evaluación
- ✓ Diseño final de herramientas cuantitativas, cualitativas y participativas
 - + Diseño de cuestionarios
 - + Preparación de pilotaje sobre terreno
 - + Preparación de entrevistas individuales semiestructuradas
 - + Análisis y preparación de grupos focales

Productos:

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

- ✓ Informe preliminar resultado del estudio de gabinete con Matriz de Evaluación definitiva e instrumentos para los grupos focales (cuestionario cerrado), entrevistas no presenciales estructuradas (cuestionario cerrado) y presenciales semiestructuradas (cuestionario base).

4.2.1.3. Fase 3. Trabajo de campo

Durante esta fase se lleva a cabo el levantamiento de la información primaria mediante la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos ya descritos.

Asimismo, en esta fase se debe obtener una cobertura adecuada de informantes claves (actores/beneficiarias) tanto en lo referente a su número como en lo referente a su perfil (coordinación, gestión, técnicos, liderazgo...)

Es durante el trabajo de campo cuando se producirá la información definitiva que deberá responder a las cuestiones clave de la evaluación.

Acciones de la fase 3:

- ✓ Se continúa con la revisión de las fuentes secundarias
- ✓ Aplicación de los instrumentos diseñados para
 - + Cuestionarios
 - + Entrevistas de responsables, intervinientes o con interés en el Proyecto
 - Dirección
 - Equipo Técnico
 - Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC, de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua
 - MINED (en relación con las 18 escuelas de Managua atendidas por el proyecto)
 - Organizaciones y/o entidades involucradas, como la Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET), la Asociación Proyecto MIRIAM, el Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU), el Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE), la Escuela Select Hotel Holiday Inn y la Academia Cultura Salsera Nicaragua.
 - Otras Organizaciones y/o entidades de interés, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF Nicaragua, el Ministerio de la Juventud (MINJUVE), el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), la Alcaldía de Managua (distritos IV y V), la Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia – CODENI, el Centro de Educación y comunicación popular – CANTERA, el Centro Nicaragüense de Promoción de la Juventud e Infancia “Dos Generaciones”, el Centro de Integración y Capacitación Maura Clarke (CECIM), etc.

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

- + Reuniones grupales:
 - Grupos focales (Directivos y docentes de las 18 escuelas...)
- ✓ Síntesis y análisis de la información

Productos:

- ✓ Encuestas y memorias de entrevistas
- ✓ Relatorías de reuniones
- ✓ Memoria de campo (con los resultados de las encuestas y memorias de entrevistas, y relatorías de reuniones, donde se recogen y describen las acciones desarrolladas)

4.2.1.4. Fase 4. Preparación del Informe de Evaluación

Con toda la información recopilada, ordenada contrastada, analizada y sistematizada, el equipo consultor elaborará un borrador de Informe de Evaluación cuya estructura se recoge en el Apartado 6 de la presente propuesta.

Esa ordenación y análisis de la información se realizará conforme a los **Criterios** definidos en la **Matriz de Evaluación** definitiva, elaborada de forma concertada en el seno de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación.

Acciones de la fase 4:

- ✓ Digitación y análisis de datos (cuantitativos)
- ✓ Sistematización de los datos cualitativos
- ✓ Análisis de informes parciales (Relatorías del trabajo de campo)
- ✓ Elaboración de Informe de Evaluación Preliminar

Productos:

- ✓ Informe de Evaluación Final Preliminar

4.2.1.5. Fase Final. Reunión de Devolución, Presentación de Resultados Preliminares e Informe Final definitivo

Llegado a este punto, el equipo consultor habrá redactado un informe de evaluación preliminar que será entregado la Comisión de Seguimiento de la Evaluación el 12 de marzo de 2020. Ese mismo día

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

se realizará una reunión de devolución y discusión del citado borrador que dará paso a la redacción definitiva del informe, así como a la elaboración de una versión ejecutiva.

Para esa sesión, se elaborará una ficha de mejora la cual podrá ser utilizada como herramienta de sistematización e incorporación de las observaciones al Informe. Asimismo, se hará una presentación en PowerPoint (ppt) donde se resumirán los alcances, conclusiones, recomendaciones y aprendizajes de la evaluación. Esta presentación podrá ser difundida entre aquellas entidades actoras que considere la Comisión de Seguimiento de la Evaluación.

Finalizada la Reunión de Devolución del Informe de Evaluación, el equipo consultor incorporará en la redacción final del Informe de Evaluación aquellas recomendaciones y observaciones en las que haya acuerdo y, en las que no, se anotará la discrepancia a pie de página. Para presentar al equipo evaluador estas recomendaciones y observaciones, la Comisión de Seguimiento de la Evaluación dispondrá de 15 días, hasta el 26 de marzo de 2020. El 30 de marzo de 2020, el equipo evaluador presentará su informe final definitivo de la evaluación.

Acciones de la fase final:

- ✓ Entrega del Informe preliminar de la evaluación a la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (12 de marzo de 2020).
- ✓ Reunión de presentación de las conclusiones y recomendaciones extraídas del informe preliminar de evaluación.
- ✓ Recogida de recomendaciones y observaciones de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (15 días, hasta el 26 de marzo de 2020).
- ✓ Incorporación de aportes, observaciones y sugerencias (2 días).
- ✓ Entrega del Informe Final de Evaluación (el 30 de marzo de 2020).

Productos:

- ✓ Presentación en PowerPoint (ppt) con los alcances, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.
- ✓ Informe de Evaluación Final del Proyecto Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua.

4.2.1.6. *Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados*

Presentado el borrador del informe final, el equipo evaluador elaborará el Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados que será entregado, junto al informe final de la evaluación,

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

el 30 de marzo de 2020. Dicho Plan tendrá en cuenta las prácticas y directrices que al respecto tengan las respectivas unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG.

Acciones de esta fase:

- ✓ Coordinación con las unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG.
- ✓ Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados.
- ✓ Entrega del del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados (el 30 de marzo de 2020).

Productos:

- ✓ Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados.

4.3. Plan de Trabajo y Cronograma

4.3.1. Plan de Trabajo

A continuación, se describe la matriz del Plan de Trabajo con todos sus elementos estructurales: Insumos versus Acciones versus Productos:

FASES	INSUMOS Y HERRAMIENTAS	ACCIONES	PRODUCTOS
Fase 1. Concertación de los Términos y Alcances de la Evaluación	TdR. Oferta de evaluación.	1.1. Identificación de interlocutores claves y concreción del plan de trabajo de la evaluación. 1.2. Elaboración del documento start up.	I. Documento Start Up.
Fase 2. Análisis de Documentación y Fuentes Escritas	Informes Periódicos de seguimiento del Proyecto. Fuentes de verificación. Productos elaborados...	2.1. Identificación documental de contexto de la evaluación. 2.2. Diseño definitivo de la matriz de evaluación. 2.3. Diseño final de herramientas cuantitativas y cualitativas.	II. Informe preliminar. III. Matriz de Evaluación. IV. herramientas cuantitativas, cualitativas y participativas.
Fase 3. Trabajo de campo	Matriz de Evaluación. Herramientas de Análisis.	3.1. Se continúa con la revisión de las fuentes secundarias. 3.2. Aplicación de los instrumentos diseñados. 3.3. Síntesis y análisis de la información.	V. Documento análisis estadístico. VI. Encuestas y memorias de entrevistas. VII. Relatorías de talleres. VIII. Memoria de campo.

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

FASES	INSUMOS Y HERRAMIENTAS	ACCIONES	PRODUCTOS
Fase 4. Preparación del Informe de Evaluación	Matriz de Evaluación. Criterios. Memorias y relatorías.	4.1. Digitación y análisis de datos (cuantitativos). 4.2. Sistematización de los datos cualitativos. 4.3. Análisis y redacción de informes parciales (Memorias del trabajo de campo). 4.4. Elaboración de Informe de Evaluación Preliminar.	VIII. Memorias del trabajo de campo. IX. Informe de Evaluación Final Preliminar.
Fase Final. Reunión de Devolución, Presentación de Resultados Preliminares e Informe Final definitivo	Informe de Evaluación Preliminar. Aportes, observaciones y sugerencias.	5.1. Entrega del Informe preliminar de la evaluación a la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (12 de marzo de 2020). 5.2. Reunión de presentación de las conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas. 5.3. Recogida de recomendaciones y observaciones de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (15 días, hasta el 26 de marzo de 2020). 5.4. Incorporación de aportes, observaciones y sugerencias (2 días). 5.5. Entrega del Informe Final de Evaluación (el 30 de marzo de 2020).	X. Presentación PowerPoint. XI. Informe de Evaluación Final del Proyecto.
Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados	Prácticas y directrices de las unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG.	6.1. Coordinación con las unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG. 6.2. Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados. 6.3. Entrega del del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados (el 30 de marzo de 2020).	XII. Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados.

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

4.3.2. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades de la Misión de Evaluación que se propone es el siguiente:

FASES	ACCIONES	SEMANAS															
		Diciembre 2019				Enero 2020				Febrero 2020				Marzo 2020			
Fase 1. Concertación de los Términos y Alcances de la Evaluación.	1.1. Identificación de interlocutores claves y concreción del plan de trabajo de la evaluación.	■	■														
	1.2. Elaboración del documento start up.		■														
Fase 2. Análisis de Documentación y Fuentes Escritas.	2.1. Identificación documental de contexto de la evaluación.	■	■	■	■	■											
	2.2. Diseño definitivo de la matriz de evaluación.		■	■	■	■											
	2.3. Diseño final de herramientas cuantitativas y cualitativas.		■	■	■	■											
Fase 3. Trabajo de campo.	3.1. Se continúa con la revisión de las fuentes secundarias.						■	■	■	■	■	■	■	■			
	3.2. Aplicación de los instrumentos diseñados.						■	■	■	■	■	■	■				
	3.3. Síntesis y análisis de la información.						■	■	■	■	■	■	■				
Fase 4. Preparación del Informe de Evaluación.	4.1. Digitación y análisis de datos (cuantitativos).						■	■	■	■	■	■	■				
	4.2. Sistematización de los datos cualitativos.						■	■	■	■	■	■	■				
	4.3. Análisis y redacción de informes parciales (Memorias del trabajo de campo).						■	■	■	■	■	■	■				
	4.4. Elaboración del Informe de Evaluación											■	■	■	■	■	


Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

FASES	ACCIONES	SEMANAS															
		Diciembre 2019			Enero 2020			Febrero 2020			Marzo 2020						
	Preliminar.																
Fase Final. Reunión de devolución, presentación de resultados preliminares e Informe Final definitivo.	5.1. Entrega del Informe preliminar de la evaluación a la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (12 de marzo de 2020).																
	5.2. Reunión de presentación de las conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas..																
	5.3. Recogida de recomendaciones y observaciones de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (15 días, hasta el 26 de marzo de 2020).																
	5.4. Incorporación de aportes, observaciones y sugerencias (2 días).																
	5.5. Entrega del Informe Final de Evaluación (el 30 de marzo de 2020).																
Plan de Comunicación.	6.1. Coordinación con las unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG.																
	6.2. Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados.																
	6.3. Entrega del del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados (el 30 de marzo de 2020).																

 Acción

 Acción + Entrega de producto

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS: PLAN DE COMUNICACIÓN

Para la difusión de los resultados y aprendizajes del proceso de evaluación, se presenta el siguiente Plan de Comunicación, a modo de propuesta inicial:

Objetivos de comunicación

- Divulgar los resultados de la evaluación final realizada.

Productos a usar para la difusión

- Informe final de evaluación.
- Resumen ejecutivo de la evaluación con las recomendaciones, conclusiones y aprendizajes.
- Stock de fotografías del Proyecto
- Producciones audiovisuales del Proyecto (si contara con ellas)

Destinatarios de la difusión

- Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID).
- Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC, de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua.
- Ministerio de Educación MINED
- Organizaciones y/o entidades involucradas:
 - Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET).
 - Asociación Proyecto MIRIAM.
 - Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU).
 - Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE).
 - Escuela Select Hotel Holiday Inn. y la Academia Cultura Salsera Nicaragua.
- Otras Organizaciones y/o entidades interesadas:
 - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF Nicaragua.
 - Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
 - Delegación de la Unión Europea en Nicaragua.
 - Agencia Suiza para Desarrollo y Cooperación (COSUDE).
 - Ministerio de la Juventud (MINJUVE).
 - Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).
 - Alcaldía de Managua (distritos IV y V).
 - Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia – CODENI.
 - Centro de Educación y comunicación popular – CANTERA.
 - Centro Nicaragüense de Promoción de la Juventud e Infancia “Dos Generaciones”.
 - Centro de Integración y Capacitación Maura Clarke (CECIM).
 - Otras
- Equipo técnico ejecutor del proyecto

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

- Técnico expatriado de FAD en Nicaragua

Adicionalmente, se podrá difundir los resultados de la evaluación realizada a:

- Agencias de cooperación internacional y desarrollo con presencia en Nicaragua (AECID, UE...)
- Organizaciones de cooperación descentralizadas o no gubernamentales con presencia en Nicaragua (Fons Catalá, Acción Médica Cristiana, Acción Alemana...)
- Federación de Organizaciones No Gubernamentales de Nicaragua (FONG) y Organizaciones de la Sociedad Civil en Nicaragua
- Coordinadora de ONGD de España, Coordinadora Andaluza de ONGD, y otras Organizaciones de la Sociedad Civil española que trabajen con jóvenes y adolescentes en riesgo de exclusión social.
- Medios de comunicación en Nicaragua
- Medios de comunicación de España y de Andalucía
- Redes Sociales

Estrategia y actividades de comunicación

Estrategia	Actividades	Destinatarios	Recursos
Información y comunicación directa (presentación) de los resultados del proyecto a los actores involucrados y a las personas destinatarias de éste.	Realización de una o varias reuniones (en función del número de asistentes; no más de 25 personas) para presentar los resultados de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias. - Personas promotoras de paz. - Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC. - Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto. - Equipo técnico ejecutor del proyecto - Técnico expatriado de FAD en Nicaragua. - Representantes de entidades que se relacionaron con el proyecto: RENET, Asociación Proyecto MIRIAM, INPRHU, INDE... 	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de proyección. - Presentación PowerPoint. - Resumen ejecutivo.
Contribuir a la mejora de la calidad de los proyectos de	Difusión de los resultados y aprendizajes de la	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones de la Sociedad Civil en 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables del departamento de

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

Estrategia	Actividades	Destinatarios	Recursos
lucha contra la exclusión social de jóvenes y adolescentes.	evaluación del Proyecto en la WEB y redes sociales (de FAD y HZG).	<p>Nicaragua</p> <ul style="list-style-type: none"> - ONGD de Andalucía – España - Profesionales de la cooperación - Público, en general. 	<p>comunicación de FAD y HZG.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imágenes del proyecto - Edición para el medio correspondiente (página WEB, Facebook, LinkedIn...) de los resultados y aprendizajes de la evaluación.
Difusión externa para actores gubernamentales, de cooperación y otros.	Remisión postal a las oficinas de los responsables concernidos del resumen ejecutivo de la evaluación con carta de presentación.	<ul style="list-style-type: none"> - Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID). - Agencias de cooperación internacional y desarrollo con presencia en Nicaragua (AECID, COSUDE, UE...) - Organizaciones descentralizadas o no gubernamentales con presencia en Nicaragua (Fons Catalá, Acción Médica Cristiana, Acción Alemana...) - Entes públicos nicaragüenses con posible interés: MINJUVE, INATEC, Alcaldía de Managua... - Redes y ONG locales: FONG, CODENI, CANTERA, Dos Generaciones, CECIM... 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de presentación firmada por el director de FAD y/o HZG. - Resumen ejecutivo.
Comunicación al público general de los resultados de la intervención a través de medios de comunicación de masas.	Remisión de notas de prensa con imágenes para diarios y publicaciones de prensa de Nicaragua, España y Andalucía.	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación en Nicaragua - Medios de comunicación en España y Andalucía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del departamento de comunicación de FAD y HZG. - Imágenes del proyecto - Nota de prensa

6. INFORME

La estructura del Informe de Evaluación del Proyecto que se propone es la siguiente (máximo 50 páginas, con resumen ejecutivo y anexos aparte):

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

0. **Resumen ejecutivo** que incorpore la esencia de la información (máx. 5 pp.), con ficha resumen (1 p.)
1. **Índice**
2. **Introducción**, en la que se presentará el propósito de la evaluación (Antecedentes y Objetivo de la evaluación), las preguntas (Metodología empleada en la evaluación), los resultados esperados (Condicionantes y límites del estudio realizado), y presentación del equipo de trabajo.
3. **Descripción de la intervención evaluada**, en la que se indiquen sus objetivos y su estructura lógica de planificación, con especial referencia a las expectativas de cumplimiento en el momento final en el que se realiza la evaluación; breve historia y antecedentes; organización y gestión; actores implicados, y contexto económico, social, político e institucional en el que se desarrolla la intervención.
4. **Metodología**, enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación: criterios y preguntas de evaluación, métodos y técnicas aplicadas y condicionantes de la evaluación realizada.
5. **Análisis de la información recopilada**, dando respuesta a las cuestiones y criterios de **evaluación** establecidos previamente, organizada de acuerdo con el enfoque integral de la evaluación propuesto. Análisis de los distintos niveles (diseño, proceso, resultados). Se incluirá, explícitamente, la matriz de planificación de la intervención indicando los valores alcanzados por los indicadores según la evaluación y las fuentes de verificación usadas en la misma.
6. **Resultados de la evaluación**, presentando las evidencias reveladas en relación con las preguntas de evaluación enunciadas y las interpretaciones formuladas sobre dicha evidencia.
7. **Conclusiones de la evaluación**, en relación con los criterios de evaluación establecidos.
8. **Recomendaciones** derivadas de la evaluación que se orienten a la mejora de intervenciones similares a la evaluada, a través de indicaciones específicas que perfeccionen el diseño, procedimientos de gestión, resultados e impactos de las actuaciones. Incluirán a quién van dirigidas las recomendaciones (AACID, entidad solicitante, entidad contraparte...)
9. **Anexos** en los que se incluirán los TdR, el plan de trabajo realizado, la metodología propuesta, el listado bibliográfico de las fuentes secundarias utilizadas, el listado de informantes, las herramientas de recopilación de información aplicadas (guiones de entrevistas y cuestionarios cerrados), los resultados brutos de la aplicación de instrumentos investigativos (relatoría y productos de las reuniones grupales y focales, grabación en formato digital de las entrevistas realizadas, cuestionarios cumplimentados...), una selección de fotografías realizadas durante el proceso de evaluación, etc.

7. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA

Conforme al contexto y tipología de evaluación descrita en los TdR, se estima que se necesita un equipo evaluador experto en cooperación al desarrollo con experiencia de trabajo, no sólo en técnicas de investigación social, gestión grupal o evaluaciones de programas y proyectos, sino que, además, conozca el entramado de las actuaciones de las ONGD, sus procesos y formas de trabajo. Estas personas deberán también tener experiencia técnica en procesos de integración socio profesional de jóvenes y adolescentes en situación de riesgo de exclusión social y en participación y empoderamiento de las mujeres con doble riesgo de exclusión.

Adicionalmente, se necesitará gastar en transporte por la ciudad de Managua de los consultores, viáticos (de transporte para participantes en reuniones grupales) y refrigerios (también para las personas participantes en talleres), así como materiales de oficina (para talleres y actividades propias de la consultoría), comunicaciones, etc.

7.1. PERSONAS EXPERTAS REQUERIDAS

Conforme a los Términos de Referencia, se considera que serán necesarias dos personas expertas en cooperación al desarrollo, una de ellas, especialista en desarrollo y formación profesional de jóvenes, con experiencia en niñez y juventud en riesgo de exclusión social, y la otra especialista en enfoque de género, en intervenciones de desarrollo e investigación social. Ambas tienen experiencia en ejecución y evaluación de proyecto de desarrollo.

7.2. EQUIPO DE TRABAJO PROPUESTO

Las personas de larga experiencia profesional que se proponen para realizar la presente misión de consultoría son:

1. Coordinador de equipo y Consultor en Desarrollo Rural

MSc. José Luis Muñiz García. Magíster en Economía, Descentralización y Desarrollo Local y Máster en Dirección y Gestión en la Administración Pública, con formación específica en Formulación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo y más de 30 años de experiencia profesional en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo, en programas y proyectos de desarrollo económico y social, formación profesional de jóvenes y protección y atención a jóvenes y adolescentes menores de edad con riesgo de exclusión social y problemas con la Justicia, en comunidades indígenas, refugiados y retornados y comunidades urbanas y rurales para organismos como la AECID, PNUD, Solidaridad Internacional, Unión Europea o Cooperación de Luxemburgo.

2. Consultora para la transversalidad de género y generacional

MA. Ana Isabel Espinoza Zapata. Máster en perspectiva de género y Lic. en trabajo social, con amplia formación en metodologías de investigación científica y social, posee una experiencia profesional de más de 20 años como consultora independiente, facilitando procesos de desarrollo en el ámbito social, principalmente, con mujeres. Es experta en género y ha participado en diversas intervenciones con financiamiento de organismos como las NNUU, UE, BMZ, SNV, COSUDE, AECID, AACID, etc. Asimismo, tiene experiencia en evaluaciones con enfoque de género.

ANEXO. CV del equipo propuesto

Oferta Técnica

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

ANEXO 3. Plan de trabajo de la misión de evaluación

PLAN DE TRABAJO

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

"Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua"

Elaborado para:



José Luis Muñiz García
Ana Isabel Espinoza Zapata

Managua, 06-12-2019

ÍNDICE

ÍNDICE	i
1. OBJETIVOS DE LA MISIÓN	1
1.1. Objetivo general	1
1.2. Objetivos específicos	1
2. PRODUCTOS Y ESTREGABLES ESPERADOS	1
3. ACTORES IDENTIFICADOS	1
4. MATRIZ DE EVALUACIÓN	5
5. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	16
5.1. Fase 1. Concertación de los Términos y Alcances de la Evaluación.....	16
5.2. Fase 2. Análisis de Documentación y Fuentes Escritas	16
5.3. Fase 3. Trabajo de campo	17
5.4. Fase 4. Preparación del Informe de Evaluación.....	19
5.5. Fase Final. Reunión de Devolución, Presentación de Resultados Preliminares e Informe Final definitivo.....	20
5.6. Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados.....	21
6. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA	22
6.1. Plan de Trabajo	22
6.2. Cronograma de actividades	24
ANEXO I. Cuadro de entrevistas personales	26
ANEXO II. Cuadro de reuniones grupales	29
ANEXO III. Herramientas para entrevistas individuales y reuniones grupales	34

PLAN DE TRABAJO

1. OBJETIVOS DE LA MISIÓN

1.1. Objetivo general

- ✓ El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos por el PACODE.

1.2. Objetivos específicos

El objetivo específico de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad de la cooperación andaluza:

- ✓ Eficacia en el cumplimiento de los indicadores, resultados y objetivos establecidos en la matriz de planificación.
- ✓ Eficiencia y viabilidad.
- ✓ Impacto conseguido y esperado.
- ✓ Sostenibilidad (conectividad en el caso de intervenciones de acción humanitaria).
- ✓ Apropiación y fortalecimiento institucional.
- ✓ Enfoque de Género en Desarrollo.
- ✓ Sostenibilidad ambiental.
- ✓ Respeto de la diversidad cultural.

2. PRODUCTOS Y ESTREGABLES ESPERADOS

- I. Plan de Trabajo con Matriz de evaluación definitiva y herramientas (Start up)
- II. Informe preliminar resultado del estudio de gabinete
- III. Memoria de campo resultado del trabajo de campo
- IV. Borrador del informe de evaluación
- V. Informe final de evaluación
- VI. Plan de comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

3. ACTORES IDENTIFICADOS

la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (CSE), podemos definir las siguientes herramientas que también serán concertadas en la CSE constituida por FAD - HZG:

ACTOR	GRUPO / ENTIDAD	EXPECTATIVA DE PARTICIPACIÓN	PRIORIDAD	RELEVANCIA EN EL PROCESO	HERRAMIENTA
Personas Beneficiarias	Personas adolescentes y jóvenes de los distritos IV y V de Managua (24 jóvenes)	Alta	Alta	Alta	2 Reuniones grupales participativas (una con chicas, otra con chicos)
	Personas adolescentes y jóvenes de los distritos IV y V de Managua que han abandonado el proceso de capacitación (8 jóvenes)	Media	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Padres y madres de las personas adolescentes y jóvenes de los distritos IV y V de Managua	Alta	Alta	Alta	Reunión grupal participativa
	Personas jóvenes brigadistas de paz (66 mujeres y 61 hombres)	Alta	Alta	Alta	2 Reuniones grupales participativas (una con chicas, otra con chicos)
	Personal mediador judicial de la DIRAC (15 mujeres y 19 hombres)	Alta	Alta	Alta	Reunión grupal participativa
	Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (unas 220 personas de 18 escuelas)	Alta	Alta	Alta	Grupo focal de 20 personas (Se concertará en la CSE la conformación de, al menos, un grupo de directivos y docentes, mujeres y hombres, con criterios de relevancia y representatividad)
Socio local HZG	Miembro de la Junta Directiva del Hogar	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada/ Cuestionario
	Miembros del equipo ejecutor (Coordinador	Alta	Alta	Alta	Entrevistas semiestructuradas

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

ACTOR	GRUPO / ENTIDAD	EXPECTATIVA DE PARTICIPACIÓN	PRIORIDAD	RELEVANCIA EN EL PROCESO	HERRAMIENTA
	del proyecto y personal técnico y administrativo del proyecto -4 personas técnicas y 1 contador-				
	Maestros/Capacitadores de formación profesional	Alta	Alta	Alta	Reunión grupal participativa con 5 docentes
FAD	Coordinadora del Proyecto	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Responsable técnico expatriado del Proyecto	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Responsable en sede	Alta	Media	Media	Entrevista semiestructurada por Skype
Otras partes interesadas	Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC, de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua	Alta	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Personas consultoras de la DIRAC (propuesta formativa y autocuidado)	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Consultor independiente de emprendimiento	Alta	Alta	Alta	Entrevista semiestructurada
	Ministerio de Educación (MINED) Delegado departamental de Managua y Delegada distrito V	Media	Media	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET)	Alta	Media	Media	Entrevista semiestructurada
	Asociación Proyecto MIRIAM	Alta	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU)	Alta	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Instituto Nicaragüense	Alta/Media	Alta	Alta/Media	Entrevista

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

ACTOR	GRUPO / ENTIDAD	EXPECTATIVA DE PARTICIPACIÓN	PRIORIDAD	RELEVANCIA EN EL PROCESO	HERRAMIENTA
	de Desarrollo (INDE)				semiestructurada
	Escuela Select Hotel Holiday Inn	Alta/Media	Alta	Alta/Media	Entrevista semiestructurada
	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) Nicaragua	Media	Alta	Media	Entrevista semiestructurada
	Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)	Media/Baja	Media	Media/Baja	Entrevista semiestructurada
	Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia (CODENI)	Alta/Media	Alta	Media	Entrevista semiestructurada
	Asociación INHIJAMBIA	Alta/Media	Alta/Media	Media	Entrevista semiestructurada
	SOLIDAR	Alta/Media	Alta/Media	Media	Entrevista semiestructurada
	COSUDE	Alta/Media	Alta/Media	Media	Entrevista semiestructurada

4. MATRIZ DE EVALUACIÓN

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
Pertinencia					
	Diseño del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe una correspondencia entre los intereses y necesidades manifestados por las personas beneficiarias (mujeres y hombres) y los objetivos que persigue el proyecto? ✓ ¿El programa fue diseñado a partir de un proceso inclusivo y participativo con las partes interesadas (hombres, mujeres, jóvenes) y sus respectivas agendas? ✓ ¿De qué manera han cambiado las prioridades de las personas beneficiarias (Mujeres y hombres) desde la definición del Proyecto teniendo en cuenta la perspectiva de género? ✓ ¿Se han tenido en cuenta las necesidades prácticas y estratégicas de la juventud y adolescencia en el diseño de las acciones? ✓ ¿Han sido atendidas por el Proyecto las necesidades de la juventud y adolescencia en cuanto a participación? ¿Promueve esta participación un empoderamiento real de las personas jóvenes y adolescentes? ✓ ¿Se ha aplicado el EBDH en el diseño del Proyecto y su formulación ha sido participativa, no discriminatoria, dándose a conocer los derechos y responsabilidades de las personas participantes? ✓ ¿Están las autoridades del MINED y de la Corte Suprema implicadas en el proceso de ejecución? ¿La ejecución del proyecto se adecúa a las prioridades de las respectivas entidades? ✓ ¿El análisis de riesgos ha sido consistente? ¿En qué medida el no cumplimiento de las hipótesis o la incidencia de los factores de riesgo establecidos en el proyecto (marco político estable; riesgo de variaciones cambiarías dólar/euro; marco legal del país estable, reconociendo y apostando por la resolución alterna de conflictos a través de las políticas públicas, y el Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PACODE 2015-2018. ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto. ✓ Documento del Proyecto. ✓ MML. ✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Grupos de personas beneficiarias (Reuniones grupales con jóvenes y adolescentes -mujeres y varones-). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coherencia entre el árbol de objetivos del Proyecto y su respectivo árbol de problemas. ✓ Grado de adecuación entre objetivos/ Resultados en cada fase y necesidades manifestadas por la juventud y adolescencia. ✓ Grado de conocimiento de derechos de los titulares de derechos. ✓ Capacidad de los indicadores de género de la MML para monitorear las necesidades diferenciadas de las personas beneficiarias (jóvenes y adolescentes, mujeres, hombres) con el fin de promover la igualdad. 	2

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
		<p>Nacional de Desarrollo Humano continúa con los procesos ya desarrollados en el pasado, manteniendo las estructuras socio-comunitarias y los mecanismos de cohesión social actuales, como es el caso de los jóvenes promotores de paz o los mediadores escolares) han afectado a la viabilidad del proyecto o han modificado las necesidades priorizadas por las personas beneficiarias o la estrategia de ejecución del mismo?</p> <p>✓ ¿Se ha reaccionado, tal y como estaba planificado a la ocurrencia de los riesgos previstos? ¿Qué estrategia se ha seguido con los riesgos no previstos?</p> <p>✓ ¿La ejecución del Proyecto mantiene su pertinencia en el marco de la política de cooperación de la AACID (PACODE 2015-2018)?</p> <p>✓ ¿Existen prácticas específicas, herramientas o métodos en el Proyecto que representen un valor añadido al trabajo habitual de FAD y HZG?</p>			
Impacto					
	Objetivos estratégicos	<p>✓ ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?</p> <p>✓ ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre las personas beneficiarias directas consideradas?</p> <p>✓ ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre las personas beneficiarias?</p> <p>✓ ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre las personas beneficiarias? ¿El Proyecto ha desarrollado mecanismos para identificarlos y valorarlos? Si el Proyecto ha identificado efectos negativos, ¿qué medidas ha tomado al respecto?</p> <p>✓ ¿Qué efectos ha provocado el Proyecto, de forma diferenciada, sobre las personas titulares de derechos, de responsabilidades, de obligaciones o sobre otros colectivos?</p>	<p>✓ Documento del Proyecto.</p> <p>✓ MML.</p> <p>✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo.</p> <p>✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales).</p> <p>✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales).</p> <p>✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas).</p> <p>✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales).</p>	<p>✓ Efectos producidos por la intervención (positivos y negativos).</p> <p>✓ Calidad del sistema de seguimiento de indicadores</p> <p>✓ Percepción del desarrollo proyecto por las personas titulares de derechos, de responsabilidades y de obligaciones.</p>	1

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 		
Eficacia					
	Objetivos específicos (metas + acciones)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se han alcanzado los resultados previstos? ¿Cuál ha sido el grado de consecución de éstos? ✓ ¿Las diferentes personas actoras del Proyecto perciben que éste está produciendo los resultados esperados? ✓ ¿Se han logrado efectos no previstos en la planificación? ✓ ¿Si se han producido efectos negativos (no planificados) sobre las acciones del proyecto hasta qué punto la gestión del proyecto ha adoptado las medidas correctoras adecuadas? ✓ ¿Se han tenido en cuenta los factores de contexto que limitan la participación de las mujeres y en cuyo caso establecidas las acciones positivas correspondientes? ✓ ¿Se ha reaccionado con flexibilidad y se han tomado las decisiones adecuadas ante la aparición de riesgos que hayan podido condicionar la obtención de los resultados? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ MML. ✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales).. ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la línea de tiempo, grado de mejora de la participación de las personas jóvenes (muchachas y muchachos). ✓ Efectos logrados con la participación 	1
Eficiencia					
	Proceso, fases Infraestructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se han alcanzado los resultados en el plazo previsto? ✓ Si se han producido retrasos, ¿cuáles han sido las razones? ✓ ¿Los mecanismos de coordinación y seguimiento de las actividades entre FAD y HZG permiten una gestión transparente y eficaz de la ejecución? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Proyecto (Organización de la ejecución, Cronograma, Presupuesto). ✓ Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Informes periódicos. ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de cumplimiento del Cronograma ✓ Grado de cumplimiento del Presupuesto ✓ Grado de cumplimiento de la programación de actividades establecida 	1

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Considera que los recursos humanos para la ejecución y apoyo del proyecto fueron suficientes y dispusieron de capacidad para ello? ✓ ¿Se podrían haber alcanzado los resultados utilizando menos recursos o en menos tiempo? ✓ ¿Los insumos utilizados han sido los inicialmente planificados? ✓ ¿El presupuesto previsto inicialmente ha sido el efectivamente realizado en el marco temporal establecido? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). 	<ul style="list-style-type: none"> en los informes periódicos ✓ Organización de la ejecución (procesos y RRHH) 	
Sostenibilidad					
	Objetivos específicos (metas + acciones)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿En qué medida las personas jóvenes o adolescentes y funcionarias de la DIRA, involucradas en el proyecto, se han apropiado de su responsabilidad en la gestión de los resultados obtenidos? ✓ ¿Se han dispuesto los mecanismos y procedimientos adecuados para garantizar la movilización de los recursos endógenos necesarios de las personas beneficiarias para el logro del fin que se quiere alcanzar y al cual se ha dirigido la intervención? Es decir, ¿los jóvenes que participaron en el programa de rehabilitación e integración socio-laboral han logrado emprender acciones de desarrollo personal? ¿Las escuelas participantes en el proyecto aplican los métodos de resolución alterna de conflicto y mediación de conflictos con adolescentes y jóvenes? ¿La DIRAC ha incorporado a su acervo institucional el instrumento de formación de formadores pedagógico, participativo y vivencial? ¿La DIRAC ha incrementado su número de usuarios en el Municipio de Managua? ✓ ¿Las personas beneficiarias podrán ser capaces de mantener y movilizar los conocimientos y destrezas adquiridos, una vez finalizada la intervención? ✓ ¿Qué factores en el diseño, implementación y desarrollo del Proyecto contribuyen a su sostenibilidad? ✓ ¿El nivel de participación que tienen las jóvenes y adolescentes mujeres en la toma de decisiones y su 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de un plan estratégico de salida. ✓ Existencia de un plan o estrategia de gestión sostenible de los recursos forestales. ✓ Existencia de un enfoque de derechos en las entidades participantes HZG, MINED, DIRAC. ✓ En la línea de tiempo, evolución de la mejora del empoderamiento de las personas jóvenes (muchachos y muchachas) ✓ ¿Podemos seguir adelante solos? ✓ ¿Podemos seguir adelante solas? 	1

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
		<p>acceso a los recursos tienen posibilidades de afianzarse y crecer en el tiempo?</p> <p>✓ ¿La situación de los Derechos Humanos de las mujeres, la promoción de la participación democrática y no discriminación, y el respeto de los Derechos Humanos forma parte de la agenda en los distintos espacios de decisión de la DIRAC?</p> <p>✓ ¿Tiene el socio local HZG la capacidad financiera y de gestión para dar seguimiento y, en su caso, apoyar la continuidad y amplificación de los resultados logrados por el Proyecto, una vez que éste ha terminado?</p> <p>✓ ¿De qué manera otras entidades actoras presentes en el territorio contribuyen a la sostenibilidad del Proyecto?</p>			
Coherencia					
	Diseño del Plan estratégico, Proceso - fases, Estrategia, Implementación	<p>✓ ¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?</p> <p>✓ ¿Se han identificado problemas relacionados con el ámbito de actuación del Proyecto, que son identificados por las personas beneficiarias como muy importantes o importantes y que no estén contemplados en la ejecución del Proyecto?</p> <p>✓ ¿Se ha definido correctamente la estructura y relación lógica entre objetivos, resultados, actividades, recursos, problemas y estrategias de intervención?</p> <p>✓ ¿Cuál es la valoración de las mujeres pertenecientes a los grupos meta del proyecto en relación con la promoción de la participación y el derecho a la igualdad de género?</p> <p>✓ ¿En qué medida la visibilización de las situaciones de desigualdad de género en las personas beneficiarias del proyecto ha generado que se realicen acciones positivas por parte del MINED, las escuelas o la DIRAC a favor de los DDHH de las personas jóvenes (chicas y chicos) y mujeres, y de la igualdad de género?</p>	<p>✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto.</p> <p>✓ Documento del Proyecto.</p> <p>✓ MML.</p> <p>✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo.</p> <p>✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales).</p> <p>✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales).</p> <p>✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas).</p> <p>✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales).</p> <p>✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas).</p> <p>✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas).</p>	<p>✓ Nivel de coherencia del árbol de objetivos del Proyecto con el árbol de problemas.</p> <p>✓ Calidad de la estructura y proceso de identificación – formulación; ¿fue participativo?</p> <p>✓ Existen diagnósticos y Línea de Base coincidentes con el árbol de problemas y coherentes con la MML.</p> <p>✓ La estrategia de intervención diseñada produce los efectos deseados.</p>	1

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
Apropiación					
	Liderazgo de los socios locales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿En qué medida han participado las organizaciones comunitarias e instituciones locales en el diseño de la intervención? ✓ ¿En qué medida participan las organizaciones comunitarias e instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención? ✓ ¿En qué medida participan las organizaciones comunitarias e instituciones locales en el seguimiento de la intervención? ✓ ¿En qué medida participan las organizaciones comunitarias e instituciones locales en la evaluación de la intervención? ✓ ¿En qué medida han participado las personas beneficiarias en todo el proceso? ✓ ¿El apoyo a través del proyecto refuerza a nivel institucional y fomenta la apropiación local por parte de HZG, DIRAC y escuelas del MINED? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto. ✓ Documento del Proyecto (Organización de la ejecución). ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de conocimiento de las instancias locales (comunitarias, DIRAC, MINED...) del Proyecto. ✓ Ámbitos del ciclo del Proyecto en los que han participado. 	2
Alineamiento					
	Estrategias y procedimientos locales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Las diferentes intervenciones del proyecto complementan las políticas o planes del gobierno de Nicaragua, del MINED o de otras entidades locales especializadas, como la DIRAC o el MINJUVE, en materia de atención a la juventud y adolescencia en situación de riesgo de exclusión social? ✓ ¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos de la intervención a los de las instituciones locales? ✓ ¿Se han tenido en cuenta los planes, estrategias y proyectos en esta temática del Gobierno Nacional? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Proyecto. ✓ Documentos de otras intervenciones similares en Managua. ✓ Documentos del Gobierno de Nicaragua, MINED, MINJUVE, DIRAC sobre estrategias o políticas referentes a la atención a la juventud y adolescencia en situación de riesgo de exclusión social. ✓ Informes periódicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coherencia de la intervención con los planes, organización y procedimientos de las entidades locales (comunitarias, municipales, DIRAC, MINED...) ✓ Coherencia con las estrategias y proyectos de desarrollo del Gobierno de Nicaragua. 	4

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales? ¿Se ha logrado? ✓ ¿En qué medida las entidades ejecutora y donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y los socios locales? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 		
Armonización					
	Coordinación entre actores donantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se están aprovechando las posibles sinergias que se pueden establecer con otras intervenciones? ✓ ¿Se pueden establecer sinergias o cooperaciones con otros proyectos financiados por la AACID en el marco del PACODE 2015-2018. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Proyecto. ✓ Documentos de otras intervenciones similares en Managua o de otros proyectos financiados por la AACID. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de conocimiento del Proyecto por parte de Organizaciones de la Sociedad Civil y otras Entidades Oficiales de Cooperación Externa presentes en la zona de intervención. ✓ Realización de reuniones de coordinación. ✓ Existencia de convenios o acuerdos de colaboración/ coordinación. 	2

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 		
Participación					
	Papel asignado a los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se han realizado procesos participativos para reflejar en la ejecución del proyecto los intereses de las personas jóvenes y adolescentes, mujeres y varones? ✓ ¿Los mecanismos de participación de las personas beneficiarias, instituciones y organizaciones comunitarias, así como de otros actores han sido adecuados para la inclusión de sus planteamientos en la ejecución del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto. ✓ Documento del Proyecto (Organización de la ejecución). ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia de instancias institucionalizadas de participación periódica en las que estén presentes las distintas entidades actoras y beneficiarias del Proyecto para la toma de decisiones. ✓ Mecanismos de participación del Proyecto 	2

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
Cobertura					
	Colectivos atendidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Los criterios de selección de personas beneficiarias se han definido de forma consensuada y han contribuido a que la selección de éstas sea adecuada con los fines perseguidos y no discriminatoria? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto (Análisis de actores). ✓ Documento del Proyecto. ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación de personas participantes frente a las previstos. ✓ Relación de personas participantes frente a las potenciales. ✓ ¿Estamos todas las que somos? ✓ ¿Somos todas las que estamos? 	3
Aspectos Metodológicos					
	Diseño de la intervención (indicadores, factores externos, fuentes de verificación, otros...)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Ha sido correcta la formulación de la intervención según el EML? ✓ ¿Los indicadores previstos permiten una adecuada medición de la consecución de resultados y objetivos? ✓ ¿Permiten los indicadores previstos una adecuada medición del impacto del proyecto sobre el acceso, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento del Taller de Formulación del Proyecto. ✓ Documento del Proyecto (MML). ✓ Línea de Base y Sistema de Seguimiento y Monitoreo. ✓ Informes periódicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta información necesaria para la toma de decisiones ✓ Los indicadores son SMART 	1

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
		<p>control de las mujeres y hombres de los recursos y beneficios del proyecto?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Han sido bien identificadas las fuentes de verificación? ✓ ¿Han sido apropiados los métodos de recopilación y análisis de los datos? ✓ ¿Son correctos los factores externos y su evolución ha sido la prevista? ✓ ¿Se ha producido información suficiente para la evaluación? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). ✓ Dirección de FAD y de HZG (Entrevistas semiestructuradas y/o encuesta). ✓ Otros intervinientes (Entrevistas semiestructuradas). 		
Enfoque de género					
	Igualdad entre hombres y mujeres	En cada uno de los criterios anteriores, se han incorporado preguntas clave e indicadores que permiten analizar la introducción de la perspectiva de género en todo el Ciclo de Gestión del Proyecto. Esto se ha hecho así para transversalizar la perspectiva de género en este proceso de evaluación e incluir la Igualdad y no discriminación, el empoderamiento, la transformación social y participación, y la inclusión como aspectos más importantes.			1
Factores ambientales					
	Conservación del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha detectado algún efecto sobre la salud y el bienestar de la población meta relacionado con la implementación del Proyecto? ✓ ¿Se ha detectado algún efecto sobre los recursos ambientales relacionados con la implementación del Proyecto (Agua, aire, entorno natural...)? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes periódicos. ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe Plan o alguna Estrategia de Gestión Ambiental 	1

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

CRITERIOS	NIVEL DE EVALUACIÓN	Preguntas clave	INFORMANTE /DOCUMENTO CLAVE	INDICADORES (para medición - valoración)	Valoración Cuantitativa / cualitativa
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe algún plan o estrategia de gestión de los recursos ambientales relacionados con el proyecto (agua, insumos -papel, combustible, energía eléctrica..., residuos sólidos...)? ✓ ¿Se realizan actividades de reciclaje y/o tratamiento de residuos y desechos generados por las actividades del Proyecto? ✓ ¿Existen instituciones y mecanismos dispuestos a hacer el seguimiento y control de los efectos provocados por el proyecto sobre el medio ambiente? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). 		
Factores socioculturales					
	Identidad, diversidad y no discriminación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El Proyecto respeta la identidad cultural de las personas y sus prácticas culturales? ✓ ¿Se ha detectado algún elemento sociocultural no abordado adecuadamente que haya generado o esté generando resistencia o dificultades para la implementación del Proyecto? ✓ ¿Respeto el Proyecto la diversidad cultural y la no discriminación? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes periódicos ✓ Grupos de personas jóvenes y adolescentes (mujeres y varones) beneficiarias (Reuniones grupales). ✓ Personas promotoras de paz (Reuniones grupales). ✓ Autoridades y personal beneficiario de la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC (Reunión grupal y entrevistas semiestructuradas). ✓ Personal directivo y docente de las escuelas atendidas por el proyecto (Grupos focales). ✓ Equipo ejecutor del Proyecto (Entrevistas semiestructuradas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay quejas de irrespeto cultural (idioma, prácticas culturales) de la comunidad hacia el Proyecto ✓ Las prácticas culturales no afectan el desarrollo del Proyecto 	2

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

5. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso evaluativo se realizará en las siguientes fases metodológicas:

5.1. Fase 1. Concertación de los Términos y Alcances de la Evaluación

Con el objetivo de establecer y delimitar, más específicamente, los términos y alcances de la evaluación, se debe realizar un proceso de concertación inicial con el Comité Técnico de Evaluación donde se definan y determinen los intereses y expectativas de las entidades promotoras del proceso (HZG/FAD), las preguntas a responder por la evaluación, así como las fuentes de información, diseño de herramientas y metodología a utilizar para dar respuesta a dichas preguntas. La información obtenida en esta fase dará como producto una primera matriz de evaluación ya más afinada, la cual deberá sistematizar todo el proceso.

Por otro lado, se elaborará una lista de las primeras reuniones con el personal y se recabará la información necesaria para elaborar la lista de personas informantes.

Esta fase inició el día 27 de noviembre de 2019, con la firma del contrato para prestación de los servicios de evaluación final del proyecto, momento en el que se mantuvo una reunión con el equipo de FAD asignado a éste, y, sobre todo, el pasado día 4 de diciembre, con la reunión mantenida con el equipo de HZG responsable de la ejecución del proyecto y el representante de FAD, en las oficinas de FAD.

Fruto de esta fase es el presente **documento start up** que contiene la matriz de evaluación revisada, la metodología definitiva a usar y el plan de trabajo definitivo, aunque con cierto grado de flexibilidad porque, lo fundamental, es recabar información de las personas actoras e intervinientes en los procesos del proyecto y a éstas les pueden surgir contingencias que provoquen una reprogramación de las reuniones concertadas con ellas.

Acciones de la fase 1:

- ✓ Identificación de interlocutores claves y concreción del plan de trabajo de la evaluación
 - + Entrevistas previas (expectativas)
 - + Necesidades informativas
- ✓ Elaboración del documento *start up*

5.2. Fase 2. Análisis de Documentación y Fuentes Escritas

Consiste en una fase de estudio de Gabinete, con el propósito fundamental de profundizar en los antecedentes de la intervención que se evaluará. Se establecerán reuniones iniciales y comunicaciones vía e-mail con el Comité Técnico de Evaluación y/o con las personas responsables de la ejecución del Proyecto

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

para recopilar y analizar la documentación existente en la sede del Proyecto y/o en las oficinas de las partes implicadas en su ejecución (Informes Periódicos de seguimiento del Proyecto, fuentes de verificación, productos elaborados...)

Tras esta fase, se ajustarán, si procede, los alcances del trabajo y el calendario de las restantes etapas con el Comité Técnico de Evaluación.

Acciones de la fase 2:

- ✓ Identificación documental del contexto de la evaluación
 - + Análisis de documentos y fuentes secundarias
 - + Nuevas necesidades informativas
- ✓ Diseño definitivo de la matriz de evaluación
- ✓ Diseño final de herramientas cuantitativas, cualitativas y participativas
 - + Diseño de cuestionarios
 - + Preparación de entrevistas individuales semiestructuradas
 - + Análisis y preparación de grupos representativos (focales y globales)

Productos:

- ✓ Informe preliminar resultado del estudio de gabinete, con la Matriz de Evaluación definitiva e instrumentos para los grupos focales (cuestionario cerrado), entrevistas no presenciales estructuradas (cuestionario cerrado) y presenciales semiestructuradas (cuestionario base)

5.3. Fase 3. Trabajo de campo

Durante esta fase se lleva a cabo el levantamiento de la información primaria mediante la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos ya descritos.

Asimismo, en esta fase se debe obtener una cobertura adecuada de informantes claves (actores/beneficiarias) tanto en lo referente a su número como en lo referente a su perfil (coordinación, gestión, técnicos, liderazgo...)

Es durante el trabajo de campo cuando se producirá la información definitiva que deberá responder a las cuestiones clave de la evaluación.

Esta fase, aunque sería lo óptimo, no necesariamente comenzará cuando se haya finalizado la fase anterior porque puede haber personas actoras e involucradas importantes que deban ser entrevistadas cuanto antes mejor porque abandonan sus puestos de gestión en el proyecto y se van a otras responsabilidades

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

no ligadas con las entidades intervinientes o, simplemente, porque el profesorado y los muchachos y muchachas acaban su curso lectivo escolar y se van de vacaciones, como es el caso.

En esta situación, se adelantará, en la medida de lo posible y a petición del Comité Técnico de Evaluación, el proceso de entrevistas y reuniones grupales aunque el equipo evaluador siempre tendrá que tener, como mínimo, un conocimiento profundo del documento de formulación del proyecto, de su marco lógico y de sus informes periódicos de seguimiento, todo ello plasmado en la Matriz de Evaluación e instrumentos necesarios para realizar estas reuniones y entrevistas anticipadas y urgentes.

Acciones de la fase 3:

- ✓ Se continúa con la revisión de las fuentes secundarias
- ✓ Aplicación de los instrumentos diseñados para
 - + Cuestionarios
 - + Entrevistas de responsables, intervinientes o con interés en el Proyecto (ver anexo 1, a ser completado)
 - Dirección (Junta Directiva del HZG, Representante de FAD en Nicaragua)
 - Equipo Técnico (Coordinadora de proyecto de FAD, Coordinador del proyecto de HZG, Técnico expatriado de FAD, 3 personas Técnicas locales de HZG, Asistente administrativo contable de FAD, Auxiliar contador del proyecto de HZG, responsable técnica del proyecto en la sede de FAD). Asimismo, pero ya como centro donde se realizó la intervención comunitaria, a la Directora del HZG.
 - Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos – DIRAC, de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua (Directora General de la DIRAC y/o Subdirector de la DIRAC, 2 personas consultoras de la DIRAC, la de propuesta formativa y la de autocuidado, y la consultora independiente de emprendimiento).
 - MINED (Delegado departamental Managua y Delegada del Distrito V; Director y Directora de los dos centros del MINED donde realizó la intervención comunitaria - Salvador Mendieta y Bautista Libertad).
 - Organizaciones y/o entidades involucradas, como la Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET), el Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU), el Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE), la Asociación Proyecto MIRIAM, la Asociación INHIJAMBIA y la Escuela Select Hotel Holiday Inn.
 - Otras Organizaciones y/o entidades de interés, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF Nicaragua, el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) y la Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia – CODENI, COSUDE y SOLIDAR.

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

- Personas beneficiarias adolescentes apoyados con rehabilitación e inserción sociolaboral que trabajan y no pueden participar en la reunión grupal organizada al efecto.
 - Personas beneficiarias adolescentes que, por cualquier razón, abandonaron el proceso de rehabilitación e inserción sociolaboral (8 personas).
 - + Reuniones grupales:
 - Veinticuatro chicas y chicos adolescentes apoyados con rehabilitación e inserción sociolaboral. Se subdividirán en dos grupos, por sexos. Aquellos que, por razones laborales, no puedan participar en las reuniones grupales serán entrevistados.
 - Padres y madres de jóvenes y adolescentes apoyados el proyecto.
 - Dos Grupos focales de brigadistas de paz, de 20 brigadistas cada uno, uno de cada sexo (hombres y mujeres) seleccionados aleatoriamente de cada uno de los cuatro grupos y 127 adolescentes y jóvenes brigadistas.
 - Grupo focal de docentes capacitados por la DIRAC en las 18 escuelas del Distrito V atendidas por el proyecto (De los 220 docentes capacitados se seleccionarán un máximo total de 20 personas de todas y cada una de las escuelas balanceadas por sexo y edad -personas más jóvenes, con menor experiencia, y más adultas, con mayor experiencia-; 1 persona por escuela y de 2 escuelas 2 personas).
 - Profesorado (3 profesores y 1 profesora) que impartieron cursos de habilitación laboral en el marco del proyecto (operador de microcomputadoras y cajero; belleza y barbería; cocina, y reparación de motos)
 - IMPRHU (Huembes y Las Torres); tres personas con las que hubo coordinaciones.
- ✓ Síntesis y análisis de la información

Productos:

- ✓ Encuestas y memorias de entrevistas
- ✓ Relatorías de reuniones
- ✓ Memoria de campo (con los resultados de las encuestas y memorias de entrevistas, y relatorías de reuniones, donde se recogen y describen las acciones desarrolladas)

5.4. Fase 4. Preparación del Informe de Evaluación

Con toda la información recopilada, ordenada contrastada, analizada y sistematizada, el equipo consultor elaborará un borrador de Informe de Evaluación con el índice descrito en el apartado 6 de la oferta técnica.

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

Esa ordenación y análisis de la información se realizará conforme a los **Criterios** definidos en la **Matriz de Evaluación** definitiva.

Acciones de la fase 4:

- ✓ Sistematización de los datos cuantitativos y cualitativos
- ✓ Análisis y redacción del informe parcial con el trabajo de campo (Memoria del trabajo de campo)
- ✓ Elaboración de Informe de Evaluación Preliminar

Productos:

- ✓ Memoria del trabajo de campo
- ✓ Informe de Evaluación Final Preliminar

5.5. Fase Final. Reunión de Devolución, Presentación de Resultados Preliminares e Informe Final definitivo

Llegado a este punto, el equipo consultor habrá redactado un informe de evaluación preliminar que será entregado a la Comisión de Seguimiento de la Evaluación el 12 de marzo de 2020. Ese mismo día se realizará una reunión de devolución y discusión del citado borrador que dará paso a la redacción definitiva del informe, así como a la elaboración de una versión ejecutiva.

Para esa sesión, se elaborará una ficha de mejora la cual podrá ser utilizada como herramienta de sistematización e incorporación de las observaciones al Informe. Asimismo, se hará una presentación en PowerPoint (ppt) donde se resumirán los alcances, conclusiones, recomendaciones y aprendizajes de la evaluación. Esta presentación podrá ser difundida entre aquellas entidades actoras que considere la Comisión de Seguimiento de la Evaluación.

Finalizada la Reunión de Devolución del Informe de Evaluación, el equipo consultor incorporará en la redacción final del Informe de Evaluación aquellas recomendaciones y observaciones en las que haya acuerdo y, en las que no, se anotará la discrepancia a pie de página. Para presentar al equipo evaluador estas recomendaciones y observaciones, la Comisión de Seguimiento de la Evaluación dispondrá de 15 días, hasta el 26 de marzo de 2020. El 30 de marzo de 2020, el equipo evaluador presentará su informe final definitivo de la evaluación.

Acciones de la fase final:

- ✓ Entrega del Informe preliminar de la evaluación a la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (12 de marzo de 2020).

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

- ✓ Reunión de presentación de las conclusiones y recomendaciones extraídas del informe preliminar de evaluación.
- ✓ Recogida de recomendaciones y observaciones de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (15 días, hasta el 26 de marzo de 2020).
- ✓ Incorporación de aportes, observaciones y sugerencias (2 días).
- ✓ Entrega del Informe Final de Evaluación (el 30 de marzo de 2020).

Productos:

- ✓ Presentación en PowerPoint (ppt) con los alcances, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.
- ✓ Informe de Evaluación Final del Proyecto Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua.

5.6. Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados

Presentado el borrador del informe final, el equipo evaluador elaborará el Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados que será entregado, junto al informe final de la evaluación, el 30 de marzo de 2020. Dicho Plan tendrá en cuenta las prácticas y directrices que al respecto tengan las respectivas unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG.

Acciones de esta fase:

- ✓ Coordinación con las unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG.
- ✓ Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados.
- ✓ Entrega del del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados (el 30 de marzo de 2020).

Productos:

- ✓ Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados.

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

6. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

6.1. Plan de Trabajo

A continuación, se describe la matriz del Plan de Trabajo con todos sus elementos estructurales: Insumos versus Acciones versus Productos:

FASES	INSUMOS Y HERRAMIENTAS	ACCIONES	PRODUCTOS
Fase 1. Concertación de los Términos y Alcances de la Evaluación	TdR. Oferta de evaluación.	1.3. Identificación de interlocutores claves y concreción del plan de trabajo de la evaluación. 1.4. Elaboración del documento start up.	IX. Documento Start Up.
Fase 2. Análisis de Documentación y Fuentes Escritas	Informes Periódicos de seguimiento del Proyecto. Fuentes de verificación. Productos elaborados...	2.4. Identificación documental de contexto de la evaluación. 2.5. Diseño definitivo de la matriz de evaluación. 2.6. Diseño final de herramientas cuantitativas y cualitativas.	X. Informe preliminar. XI. Matriz de Evaluación. XII. herramientas cuantitativas, cualitativas y participativas.
Fase 3. Trabajo de campo	Matriz de Evaluación. Herramientas de Análisis.	3.4. Se continúa con la revisión de las fuentes secundarias. 3.5. Aplicación de los instrumentos diseñados. 3.6. Síntesis y análisis de la información.	XIII. Documento análisis estadístico. XIV. Encuestas y memorias de entrevistas. XV. Relatorías de talleres. XVI. Memoria de campo.
Fase 4. Preparación del Informe de Evaluación	Matriz de Evaluación. Criterios. Memorias y relatorías.	4.5. Digitación y análisis de datos (cuantitativos). 4.6. Sistematización de los datos cualitativos. 4.7. Análisis y redacción de informes parciales (Memorias del trabajo de campo). 4.8. Elaboración de Informe de Evaluación Preliminar.	XIII. Memorias del trabajo de campo. XIV. Informe de Evaluación Final Preliminar.
Fase Final. Reunión de Devolución, Presentación de Resultados Preliminares e Informe Final definitivo	Informe de Evaluación Preliminar. Aportes, observaciones y sugerencias.	5.6. Entrega del Informe preliminar de la evaluación a la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (12 de marzo de 2020). 5.7. Reunión de presentación de las conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas. 5.8. Recogida de recomendaciones y observaciones de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (15 días, hasta el 26 de marzo de 2020). 5.9. Incorporación de aportes, observaciones y sugerencias (2 días).	XV. Presentación PowerPoint. XVI. Informe de Evaluación Final del Proyecto.

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

FASES	INSUMOS Y HERRAMIENTAS	ACCIONES	PRODUCTOS
		5.10. Entrega del Informe Final de Evaluación (el 30 de marzo de 2020).	
Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados	Prácticas y directrices de las unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG.	6.4. Coordinación con las unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG. 6.5. Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados. 6.6. Entrega del del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados (el 30 de marzo de 2020).	XVII. Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados.

6.2. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades de la Misión de Evaluación que se propone es el siguiente:

FASES	ACCIONES	SEMANAS															
		Diciembre 2019				Enero 2020				Febrero 2020				Marzo 2020			
Fase 1. Concertación de los Términos y Alcances de la Evaluación.	1.3. Identificación de interlocutores claves y concreción del plan de trabajo de la evaluación.	■	■														
	1.4. Elaboración del documento start up.		■														
Fase 2. Análisis de Documentación y Fuentes Escritas.	2.4. Identificación documental de contexto de la evaluación.	■	■	■	■	■											
	2.5. Diseño definitivo de la matriz de evaluación.		■	■	■	■											
	2.6. Diseño final de herramientas cuantitativas y cualitativas.		■	■	■	■											
Fase 3. Trabajo de campo.	3.4. Se continúa con la revisión de las fuentes secundarias.						■	■	■	■	■						
	3.5. Aplicación de los instrumentos diseñados.		■	■			■	■	■	■							
	3.6. Síntesis y análisis de la información.		■	■			■	■	■	■	■						
Fase 4. Preparación del Informe de Evaluación.	4.5. Digitación y análisis de datos (cuantitativos).						■	■	■	■	■						
	4.6. Sistematización de los datos cualitativos.						■	■	■	■	■						
	4.7. Análisis y redacción del informe parcial (Memoria del trabajo de campo).						■	■	■	■	■	■					
	4.8. Elaboración del Informe de Evaluación Preliminar.										■	■	■	■	■		

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

FASES	ACCIONES	SEMANAS																					
		Diciembre 2019			Enero 2020			Febrero 2020			Marzo 2020												
Fase Final. Reunión de devolución, presentación de resultados preliminares e Informe Final definitivo.	5.6. Entrega del Informe preliminar de la evaluación a la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (12 de marzo de 2020).																						
	5.7. Reunión de presentación de las conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas..																						
	5.8. Recogida de recomendaciones y observaciones de la Comisión de Seguimiento de la Evaluación (15 días, hasta el 26 de marzo de 2020).																						
	5.9. Incorporación de aportes, observaciones y sugerencias (2 días).																						
	5.10. Entrega del Informe Final de Evaluación (el 30 de marzo de 2020).																						
Plan de Comunicación.	6.4. Coordinación con las unidades o departamentos de comunicación de FAD y HZG.																						
	6.5. Elaboración del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados.																						
	6.6. Entrega del del Plan de Comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados (el 30 de marzo de 2020).																						

Acción

Acción + Entrega de producto

Plan de Trabajo

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

ANEXO I. Cuadro de entrevistas personales

Nombre de la persona a entrevistar	Cargo	Fecha de la entrevista	Hora de la entrevista	Lugar
	Director de la Junta Directiva del HZG			
Edelys Abreu Fundora	Representante de FAD en Nicaragua			
Karla Osejo	Coordinadora de proyecto de FAD			
Francisco Alberto Calero Morgan	Coordinador del proyecto HZG			
Tomás Pardo	Técnico expatriado de FAD			
Francisco Javier Hernández	Técnico local del Proyecto de HZG			
Marta Patricia Ballesteros	Técnica local psicóloga de HZG			
Keyla Elisabeth Miranda Rodríguez	(Trabajadora social) Técnica local de Formación de Cultura de Paz e Incidencia de HZG	antes del 18/12/2019		
Jordán Antonio Talavera Cárcamo	(Psicólogo) Técnico local de Formación de Cultura de Paz e Incidencia de HZG	antes del 27/12/2019		
Oswaldo Muñoz González	Asistente administrativo contable de FAD			
William José Torrez Mora	Asistente contable de HZG			
Paloma Albo	Responsable técnica en la sede de FAD			
María Amanda Castellón Tiffer	Directora General de la DIRAC			
Uriel Barquero	Subdirector de la DIRAC			
Gabriel Rivera Rocha	Consultor de propuesta formativa de la DIRAC			
Georgina Raquel Hidalgo	Consultora de autocuido de la DIRAC			

Nombre de la persona a entrevistar	Cargo	Fecha de la entrevista	Hora de la entrevista	Lugar
Víctor Balbuena	Consultor de emprendimiento			
Sergio Mercado	Delegado departamental de Managua del MINED			
Francis Hamond	Delegada distrito V del MINED			
	(Persona Joven beneficiaria, apoyada con rehabilitación e inserción sociolaboral, que trabaja)			
	(Persona Joven beneficiaria, apoyada con rehabilitación e inserción sociolaboral, que trabaja)			
	(Persona Joven beneficiaria, apoyada con rehabilitación e inserción sociolaboral, que trabaja)			
	(Persona Joven beneficiaria, apoyada con rehabilitación e inserción sociolaboral, que abandonó el proyecto)			
	(Persona Joven beneficiaria, apoyada con rehabilitación e inserción sociolaboral, que abandonó el proyecto)			
	(Persona Joven beneficiaria, apoyada con rehabilitación e inserción sociolaboral, que abandonó el proyecto)			
	Participante de la Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET)			
	Participante del Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE)			
	Participante de la Escuela Select Hotel Holiday Inn.			

Nombre de la persona a entrevistar	Cargo	Fecha de la entrevista	Hora de la entrevista	Lugar
	Participante de la Asociación Miriam			
	Participante de la Asociación INHIJAMBIA			
	Participante del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)			
	Participante de COSUDE			
	Participante de SOLIDAR			

ANEXO II. Cuadro de reuniones grupales

Grupo	Nombre de las personas integrantes invitadas	Fecha de la reunión	Hora de la reunión	Lugar
Adolescentes apoyados con rehabilitación e inserción sociolaboral		17/12/2019	02:00PM	Hogar Zacarías Guerra
Padres y madres de jóvenes y adolescentes apoyados el proyecto		19/12/2019	02:00PM	

Grupo	Nombre de las personas integrantes invitadas	Fecha de la reunión	Hora de la reunión	Lugar
Personal mediador de la DIRAC capacitado (5 hombres y 5 mujeres)	(Mujer mediadora de la DIRAC)			
	(Mujer mediadora de la DIRAC)			
	(Mujer mediadora de la DIRAC)			
	(Mujer mediadora de la DIRAC)			
	(Mujer mediadora de la DIRAC)			
	(Hombre mediador de la DIRAC)			
	(Hombre mediador de la DIRAC)			

Grupo	Nombre de las personas integrantes invitadas	Fecha de la reunión	Hora de la reunión	Lugar
	(Hombre mediador de la DIRAC)			
	(Hombre mediador de la DIRAC)			
	(Hombre mediador de la DIRAC)			
(Grupo focal) Docentes capacitados por la DIRAC en 18 escuelas (seleccionar de las 220 personas docentes capacitadas, un máximo total de 20 personas de todas las escuelas balanceadas por sexo y edad) (1 persona por escuela y de 2 escuelas 2 personas)	(Mujer de menos edad, menor experiencia MINED)			
	(Mujer de menos edad, menor experiencia MINED)			
	(Mujer de menos edad, menor experiencia MINED)			
	(Mujer de menos edad, menor experiencia MINED)			
	(Mujer de menos edad, menor experiencia MINED)			
	(Mujer de más edad, mayor experiencia MINED)			
	(Mujer de más edad, mayor experiencia MINED)			
	(Mujer de más edad, mayor experiencia MINED)			
	(Mujer de más edad, mayor experiencia MINED)			
	(Mujer de más edad, mayor experiencia MINED)			
	(Hombre de menos edad, menor experiencia MINED)			
	(Hombre de menos edad, menor experiencia MINED)			
	(Hombre de menos edad, menor experiencia MINED)			

Grupo	Nombre de las personas integrantes invitadas	Fecha de la reunión	Hora de la reunión	Lugar
	(Hombre de menos edad, menor experiencia MINED)			
	(Hombre de menos edad, menor experiencia MINED)			
	(Hombre de más edad, mayor experiencia MINED)			
	(Hombre de más edad, mayor experiencia MINED)			
	(Hombre de más edad, mayor experiencia MINED)			
	(Hombre de más edad, mayor experiencia MINED)			
	(Hombre de más edad, mayor experiencia MINED)			
Profesorado de Habilitación laboral (HZG)	Rigoberto Castillo Operador de microcomputadoras y cajero	12/12/2019	9:00 AM	Hogar Zacarías Guerra
	María Mercedes Solórzano Belleza y barbería			
	Marcio Munguía Cocina			
	Enoc Danilo Hernández Reparación de motos			
Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU)	Alicia Xxx (Huembes)			
	Martha Prieto (Las Torres)			
	Jahoska Jirón (Las Torres)			

ANEXO III. Herramientas para entrevistas individuales y reuniones grupales

ANEXO 4. Listado de personas consultadas

Personas entrevistadas

N°	NOMBRE	CARGO – GRUPO / ENTIDAD	FECHA	LUGAR
1	William José Torrez Mora	Asistente contable de HZG	12/12/2019	HZG
2	Marta Patricia Ballesteros Delgadillo	Técnica local psicóloga de HZG	12/12/2019	HZG
3	Francisco Javier Hernández	Técnico local del Proyecto de HZG	12/12/2019	HZG
4	Francis Hamond	Delegada distrito V del MINED	13/12/2019	Escuela Normal Alesio Blandón de Managua.
5	Karla Osejo	Coordinadora de proyecto de FAD	13/12/2019	Oficina FAD
6	Oswaldo Muñoz González	Asistente administrativo contable de FAD	13/12/2019	Oficina FAD
7	Frank Vado	Director de la Escuela Select - Hotel Holiday Inn.	13/12/2019	Escuela Select - Hotel Holiday Inn.
8	Francisco Alberto Calero Morgan	Coordinador del proyecto HZG	13/12/2019	HZG
9	Keyla Elisabeth Miranda Rodríguez	Técnica local de Formación de Cultura de Paz e Incidencia de HZG (Trabajadora social)	16/12/2019	HZG
10	Jordán Antonio Talavera Cárcamo	Técnico local de Formación de Cultura de Paz e Incidencia de HZG (Psicólogo)	16/12/2019	HZG
11	Alexander Rayo	Representante de SOLIDAR Suiza en Nicaragua	17/12/2019	Su casa
12	Ana Carolina Alfaro	Coordinadora (JA Nicaragua/Emprendedores Juveniles)	18/12/2019	INDE
13	Yami Lorena Bello Chávez	Persona Joven beneficiaria, apoyada con rehabilitación e inserción sociolaboral, que abandonó el proyecto	19/12/2019	Su casa
14	José Estaban Rodríguez García	Director de la Junta Directiva del HZG	20/12/2019	HZG
15	Martha Cecilia Prieto Sequeira	Instituto Nacional de Promoción Humana - INPRHU (Las Torres)	13/01/2020	INPRHU Las Torres

Listado de personas consultadas

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

N°	NOMBRE	CARGO – GRUPO / ENTIDAD	FECHA	LUGAR
16	Gabriel Rivera Rocha	Consultor independiente para propuesta formativa de la DIRAC	15/01/2020	Casa del Café – Plaza España
17	María Amanda Castellón Tiffer	Directora General de la DIRAC	15/01/2020	DIRAC
18	Uriel Barquero	Subdirector de la DIRAC	15/01/2020	DIRAC
19	Paloma Albo	Responsable técnica en la sede de FAD	20/01/2020	Vía Skype
20	Víctor Balbuena	Consultor independiente de emprendimiento	20/01/2020	Vía Skype
21	Patricia Suárez Martínez	Consultora de autocuidado de la DIRAC Coordinadora del equipo consultor	22/01/2020	UCA
22	Tomás Pardo	Técnico expatriado de FAD	22/01/2020	Casa del Café – Col. Los Robles
23	Gerardo García	Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET)	24/01/2020	INDE
24	Edelys Abreu Fundora	Representante de FAD en Nicaragua	31/01/2020	Oficina FAD

Personas participantes en reuniones grupales

N°	GRUPO	PARTICIPANTES	FECHA	LUGAR
25	Profesorado de Habilitación laboral (HZG)	María Mercedes Solórzano (Peluquería y Belleza)	12/12/2019	HZG
26		Marvin Castro Aguilar (Barbería)		
27		Marcio Francisco Munguía Pavón (Cocina)		
28		Enoc Danilo Hernández (Reparación de motos)		
29	Adolescentes apoyados con rehabilitación e inserción sociolaboral	Ángela Zenelia Rizo Díaz	17/12/2019	HZG
30		Julieth Alexandra Huembes Martínez		
31		Jacqueline Andrea Jarquín Ramírez		

Listado de personas consultadas

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

N°	GRUPO	PARTICIPANTES	FECHA	LUGAR
32		Yorlin María Caballero Peralta		
33		Mercedes Carolina Darce Arana		
34		David Francisco Nicaragua Ríos		
35		Luis Vicente Ponce Morales		
36		Steven José Flores Hernández		
37		Lester Jael Blandón		
38		Moisés Josué Pereira Chávez		
39		Orlin Lindón		
40	Madres de jóvenes y adolescentes apoyados por el proyecto	Eveling de los Ángeles Martínez / mamá de Norwin Membreño	19/12/2019	HZG
41		María José Chávez / mamá de Moisés Josué Pereira		
42		Andrea López /mamá de Luis Vicente Ponce		
43		Mayra Ruma /mamá de Lester Blandón		
44		Mercedes Arana Reyes / mamá de Carolina Darce		

Personas participantes en Grupos Focales

N°	GRUPO FOCAL	PARTICIPANTES	FECHA	LUGAR
45	Brigadistas de paz (Mujeres)	María Marbely Pérez Ampie	18/12/2019	HZG
46		January Chávez Prado		
47		Sharon del Socorro Torres García		
48		Ashley Stefanie Herrera		
49		Ashley Junieth Calero García		

Listado de personas consultadas

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

N°	GRUPO FOCAL	PARTICIPANTES	FECHA	LUGAR
50		Julissa Camila Sandoval		
51		Janery Cecilia Cruz Castillo		
52		Génesis Belén Castaño Alfaro		
53		Jorlani Jahoska Núñez		
54		Janeth Avendaño		
55		Edith Sandoval Acuña		
56		Jenifer Rivera Hernández		
57		Ana Huembes		
58		Hillary Carrillo		
59		Hellen Núñez		
60		Ángela Rizo		
61		Jahoska Rivas (*INPRHU)		
62		Brigadistas de paz (Hombres)		
63	Guillermo Ismael Aguirre Orozco			
64	Jefferson Alexander Ríos			
65	Kevin Antonio Martínez Narváez			
66	Denis Samuel Casco			
67	John Kevin Garay Galeano			
68	Mauricio José López Murillo			
69	Joel Díaz Bonilla			
70	Singel Avendaño			

Listado de personas consultadas

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

N°	GRUPO FOCAL	PARTICIPANTES	FECHA	LUGAR
71		Héctor Villalta		
72		Steven Iván Arauz		
73		Harnal Silva Alemán		
74		Bryan Álvarez		
75	Personal Mediador de la DIRAC	Yahaira del Carmen Donaire Gonzales	16/01/2020	DIRAC
76		Iris del Carmen Valverde López		
77		María José Ortiz Loaisiga		
78		Minelly Sonatina Solórzano Guerrero		
79		Leticia del Socorro Guillén Obando		
80		René Antonio Talavera		
81		Edwin José González Quezada		
82		Emerson David Silva Urbina		
83		Manuel Alfredo Pérez Herrera		
84		Mario René Vanegas Ruiz		
85	Docentes capacitados por la DIRAC en 18 escuelas del distrito V del MINED	María Elena Castro Carvajal Colegio Público Pablo Antonio Cuadra	12/02/2020	Colegio Autónomo Luxemburgo
86		Yaosca René Contreras Castro Instituto Público de Esquipulas		
87		Mayling Contreras Aburto Colegio Josefa Toledo II		
88		Mauricio Pérez Roble Colegio Público San Joaquín de Las Jagüitas		
89		Lidia Escobar Escalante Colegio Esquipulas		

Listado de personas consultadas

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

N°	GRUPO FOCAL	PARTICIPANTES	FECHA	LUGAR
90		María Teresa Núñez Cortés Colegio Rep. de Colombia		
91		Francisca Larios Hernández Colegio Luxemburgo		
92		Sripsaba Arcángel Sevilla Galán Colegio Filemón Rivera Quintero		
93		María del Socorro Ortega Colegio Madre Teresa de Calcuta		
94		Ivania Estrada Jiménez Colegio Dr. René Schick		
95		Teresa González Ruiz Colegio Nicarao		
96		Katy Castillo García Colegio Josefa Toledo I		
97		José Denis Núñez Gutiérrez Colegio Salvador Mendieta		
98		Francis Hamond Delegada del MINED distrito V		
99		Jennifer Acuña Vázquez Delegación del MINED distrito V		

Listado de personas consultadas

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

ANEXO 5. Documentación consultada

La documentación revisada o consultada se organizó en cinco tipos básicos:

- I. Documentos relativos a la formulación y aprobación del proyecto por parte de la AACID, así como sus modificaciones posteriores:
 - Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo (2015-2018);
 - Convenio de colaboración HZG-FAD y Adendum número uno al Convenio de colaboración HZG-FAD;
 - Anexo I de Solicitud de subvención de la AACID, Proyecto en el formulario de la AACID, Matriz de Planificación AACID, presupuesto del proyecto -desglosado por partidas presupuestarias y por actividad- y anexos;
 - Requerimiento de subsanación de la AACID y respuesta de FAD al requerimiento de subsanación;
 - Resolución de 5 de diciembre de 2016 de la AACID aprobando la subvención para el proyecto y comunicación de la AACID de inicio del proyecto, a 3 de mayo de 2018;
 - Solicitud de modificación sustancial del proyecto, Matriz de Planificación modificada, presupuesto del proyecto modificado;
 - Aceptación por parte de la AACID de la ampliación del plazo de ejecución del proyecto;
 - Resolución de 18 de febrero de 2019 de la AACID aprobando la modificación sustancial del proyecto solicitada por FAD.
- II. Informes técnicos y financieros elaborados por el equipo de gestión del proyecto:
 - Informes periódicos
 - Primer informe técnico y económico (interno), del 2 de mayo de 2018 al 1 de agosto de 2018;
 - Segundo informe técnico y económico (interno), del 2 de mayo de 2018 al 1 de noviembre de 2018;
 - Tercer informe de seguimiento intermedio para la AACID, del 2 de mayo de 2018 al 1 de febrero de 2019;
 - Cuarto informe técnico y económico (interno), del 2 de mayo de 2018 al 1 de mayo de 2019;
 - Informe final (borrador) para la AACID, del 2 de mayo de 2018 al 1 de diciembre de 2018;
 - Líneas de base inicial y final.
 - Informe línea de base de promotores y promotoras de paz;
 - Informe final del proceso de promotoría de paz;
 - Informe de la consultoría de fortalecimiento institucional de la DIRAC.
- III. Productos y documentos generados por las propias actividades del proyecto:
 - Relativas a actividades de inducción, talleres y capacitaciones diversas:
 - Planes de formación;
 - Malla curricular DIRAC;
 - Diseños metodológicos;
 - Listados de asistencia;
 - Evaluaciones;

Documentación consultada

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

- Calificaciones;
 - Memorias;
 - Diplomas y certificados;
 - Planes de réplicas de capacitación;
 - Memoria del apoyo psicológico a jóvenes del programa en reinserción social;
 - Contratos en prácticas de jóvenes del programa en reinserción social;
 - Planes de negocio;
 - Formularios y formatos de diversas actividades (captación de jóvenes, evaluación interna, línea de base, inscripción de docentes);
 - Actas de entrega
 - Materiales didácticos;
 - Mobiliario (sillas, mesas, escritorios, archivadores, estanterías metálicas, ventiladores);
 - Equipo (herramientas taller de motos, herramientas de peluquería y barbería, herramientas e insumos de belleza, memorias USB, cámara fotográfica, laptops, baterías UPS, impresora, proyector digital, sistema de sonido);
 - Contratos;
 - Diseños de artículos promocionales y divulgativos relacionados con la ejecución del proyecto:
 - Camisetas y gorras;
 - Carnés;
 - Banners y pancartas;
 - Carpetas;
 - Afiches;
 - Folletos (mediación previa penal; mediación previa penal de adolescentes; mediación penal; mediación civil; algunas técnicas para atender y relacionarnos correctamente con las y los periodistas; Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos; los métodos alternos de solución de conflictos; mediación escolar);
 - Videos temáticos (Promoción del Programa, Hogar Zacarías Guerra, Brigadistas de Paz, Autocuidado, Cultura de paz y convivencia escolar, Jornada nicaragüense sobre métodos de resolución de conflicto DIRAC), cuña radial y archivo fotográfico del proyecto.
- IV. Productos y documentos técnicos, manuales y diagnósticos generados por actividades del proyecto, pero que pueden tener un interés más general:
- Primera parte del diagnóstico comunitario de los barrios Hilario Sánchez del distrito IV y del barrio Grenada del distrito V de Managua
 - Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la DIRAC
 - Documentación técnica de apoyo para los módulos de capacitación de la DIRAC de género, masculinidades, justicia penal restaurativa, comunicación y negociación.
 - Manual de autocuidado y reflexión para una vida plena y con sentido.
 - Manual de capacitación para facilitadoras y facilitadores.
 - Manual de trabajo: prevención de riesgos psicosociales, desde el entorno familiar y la escuela.
 - Manual de metodologías y técnicas.
 - Recomendaciones en autocuidado.

Documentación consultada

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alternativa de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

V. Bibliografía consultada:

- **AECID-SGCID-MAEC.** (2012). Guía para evaluaciones de convenios, proyectos y acciones de cooperación para el desarrollo. AECID. Madrid. 30pp. Recuperado de [https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/Guia_y_TdR_evaluaciones_marzo_2012%20\(1\).pdf](https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/Guia_y_TdR_evaluaciones_marzo_2012%20(1).pdf).
- **ANÓNIMO.** (2016). Borrador del Plan de Educación 2017-2021. Anexo 2. Análisis Técnico del Sector Educativo en Nicaragua con énfasis en educación preescolar, primaria y secundaria. Mimeo. 223 pp.
- **ASOCIACIÓN GLOBAL E-QUALITY.** (2009). Guía Práctica para la incorporación del mainstreaming de género. Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha. Toledo. 78pp. Recuperado de https://institutomujer.castillalamancha.es/sites/institutomujer.castillalamancha.es/files/publicaciones/descargas/incorporacion_mainstreaming_imp.pdf.
- **AYUNTAMIENTO DE DENIA.** (2011). Guía Básica para la Aplicación y Evaluación de la Perspectiva de Género en el Ámbito Local. Concejalía de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Ayuntamiento de Dénia. Denia. 26pp.
- **CAD/OCDE.** (2010). Estándares de calidad para la evaluación del Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Madrid. 16pp. Recuperado de <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>.
- **DE LA CRUZ, C.** (1998). Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y proyectos de desarrollo. EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer- Secretaría General de Acción Exterior. Vitoria-Gasteiz. 123 pp. Recuperado de https://www.emakunde.euskadi.eus/u72-publicac/es/contenidos/informacion/pub_guias/es_emakunde/adjuntos/guia_genero_es.pdf.
- **DGPOLDE-SECI-MAEC.** (2007). Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española. SECI – MAEC. Madrid. 137pp. Recuperado de <https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/manualdegestiondeevaluaciones.pdf>.
- **EUROPEAID. UNIDAD COMÚN DE EVALUACIÓN.** (2006). Metodología de evaluación de la ayuda exterior de la Comisión Europea, Volúmenes I a V. Comisión Europea. Bruselas.
- **FAÚNDEZ, A. y M. WEINSTEIN.** (2014). Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad. CLEAR/ONU Mujeres. México. 45pp. Recuperado de https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/system/files/documentos/Gu%3%20de%20evaluaci%3%b3n%20de%20programas_Fa%3%bandez%20y%20Weinstein%20%5bEspa%3%b1ol%5d.pdf.
- **FIDEG.** (2018). Encuesta de hogares para medir la pobreza en Nicaragua. FIDEG, Managua. 40 pp. Recuperado de <http://fideg.org/wp-content/uploads/2018/09/INFORME-DE-RESULTADOS-2017.pdf>.
- **INIDE.** (2018). Anuario Estadístico 2017. 398 pp. Recuperado de <https://www.inide.gob.ni/Anuarios/Anuario2017.pdf>.
- **NACIONES UNIDAS.** (1995). Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, emanadas de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, reunida en Beijing del 4 al 15 de septiembre de 1995. ONU Mujeres. Nueva York. 309pp. Recuperado de https://beijing20.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_s_final_web.pdf.

Documentación consultada

Evaluación Final del Proyecto

- **OIT.** (2014). Diagnóstico: Igualdad de género en los Institutos de Formación Profesional de América Central y República Dominicana. OIT, San José. 119 pp. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_314342.pdf.
- **SECIPI.** (2001). Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II. MAE-SECIPI. Madrid. 213pp. Recuperado de https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/metodologia_de_evaluacion_de_la_cooperacion_espanola_ii.pdf.
- **URCUYO, R.** (2019). Perspectivas socioeconómicas 2020. FUNIDES. Managua. 5pp. Recuperado de <https://funides.com/wp-content/uploads/2019/11/Perspectivas-2020.pdf>.

Documentación consultada

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

ANEXO 6. Plan de difusión de la evaluación

PLAN DE DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Para la difusión de los resultados y aprendizajes del proceso de evaluación, se presenta el siguiente Plan de Difusión:

1. Objetivo de comunicación

- ✓ Divulgar los resultados de la evaluación final realizada a todos las entidades actoras e interesadas de forma adecuada, de acuerdo con sus necesidades e intereses.

2. Productos iniciales para usar en la difusión

- ✓ Informe de evaluación final del proyecto.
- ✓ Resumen ejecutivo de la evaluación con las recomendaciones y conclusiones.
- ✓ Stock de fotografías del Proyecto.
- ✓ Producciones audiovisuales del Proyecto.

3. Destinatarios de la difusión

Estos se pueden clasificar en las siguientes categorías:

Entidades participantes y grupos de beneficiarios

- ✓ Personas jóvenes de los distritos IV y V de Managua sobre las que el proyecto trabajó en reinserción socio profesional (24 jóvenes, 11 mujeres y 13 hombres que finalizaron el programa).
- ✓ Personas jóvenes y adolescentes promotoras de paz (127 personas jóvenes y adolescentes brigadistas o promotoras de paz, 61 varones y 66 mujeres).
- ✓ Personal mediador judicial de la DIRAC (34 personas funcionarias, mediadoras judiciales, 14 mediadoras y 20 mediadores).
- ✓ Autoridades institucionales de la DIRAC.
- ✓ Universo docente de las 18 escuelas del distrito V atendidas por el proyecto (188 docentes y/o directores o directoras del MINED, 156 mujeres y 32 hombres).
- ✓ Autoridades institucionales del MINED.
- ✓ Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU) Las Torres.
- ✓ Escuela Select Hotel Holiday Inn.
- ✓ JA Nicaragua/Emprendedores Juveniles.

Plan de difusión

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

Gestores de la intervención evaluada

- ✓ Equipos de dirección de la FAD y del HZG.
- ✓ Equipos técnicos de seguimiento y ejecución de intervenciones de desarrollo de la FAD y del HZG.

Otros socios locales y contrapartes de FAD

- ✓ Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU)
- ✓ Centro de Apoyo a Programas y Proyectos (CAPRI)

Entidad financiadora

- ✓ Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID).

Otras entidades financiadoras y agencias donantes de desarrollo

- ✓ Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- ✓ Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo.
- ✓ Junta Castilla - La Mancha.
- ✓ Comunidad de Madrid.
- ✓ Gobierno de Cantabria.
- ✓ Generalitat Valenciana.
- ✓ Ayuntamiento de Madrid.
- ✓ Ayuntamiento de Sevilla.
- ✓ Delegación de la Unión Europea en Nicaragua.
- ✓ Agencia Suiza para Desarrollo y Cooperación (COSUDE).

Otras entidades interesadas

- ✓ Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET).
- ✓ SOLIDAR Suiza.
- ✓ Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia – CODENI.
- ✓ Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).
- ✓ Ministerio de la Juventud (MINJUVE).

Sociedad civil española y público en general

- ✓ Coordinadora de ONGD de España, Coordinadora Andaluza de ONGD, y otras Organizaciones de la Sociedad Civil española que trabajen con jóvenes y adolescentes en riesgo de exclusión social.
- ✓ Medios de comunicación de España y de Andalucía
- ✓ Redes Sociales

Plan de difusión

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

4. Soportes y canales de comunicación a emplear

Formatos impresos

- ✓ Informe de evaluación.
- ✓ Resumen ejecutivo.
- ✓ Folleto divulgativo (dúptico o tríptico a elaborar a partir del resumen ejecutivo y fotos del proyecto).
- ✓ Boletín informativo (elaborado a partir del informe de evaluación y fotos del proyecto).
- ✓ Nota de prensa (elaborada a partir del resumen ejecutivo y fotos del proyecto).
- ✓ Artículo para revista especializada (propia o ajena; elaborado a partir del informe de evaluación y fotos del proyecto).

Presentación audiovisual para reuniones, talleres...

- ✓ Presentación PowerPoint o similar
- ✓ Selección fotográfica del proyecto
- ✓ Videos del proyecto (Reedición y collage a partir de masters de videos realizados por el proyecto)

Tecnologías de la Información y la Comunicación

- ✓ WEB <https://www.fad.es/> (colgar informe y resumen en formato PDF -repositorio-, nota de prensa digital, boletín informativo digital, artículo en revista digital...)
- ✓ Blog de noticias: <https://www.fad.es/planetajoven/> (Noticia en la sección Cooperación al desarrollo con fotos del proyecto)
- ✓ Redes sociales:
 - Facebook: <https://www.facebook.com/FadJuventud/> (Publicación con fotos y/o video del proyecto)
 - Twitter: <https://twitter.com/FadJuventud> (Tweet con enlace a noticia más elaborada en otro medio).
 - LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/962778/admin/> (Publicación con enlace)
 - Instagram: <https://www.instagram.com/fadjuventud/> (Publicación)
 - YouTube: <https://www.youtube.com/fadjuventud> (Video editado a partir de otros del proyecto)

5. Estrategia y actividades de comunicación

Estrategia	Actividades	Destinatarios	Recursos/soporte/canal
Información y comunicación directa (presentación) de los resultados del proyecto y su evaluación a los actores	Realización de una o varias reuniones (en función del número de asistentes; no más de 25 personas) para	- Personas jóvenes de los distritos IV y V de Managua sobre las que el proyecto trabajó en	- Medios de proyección. - Presentación PowerPoint. - Resumen ejecutivo.

Plan de difusión

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

Estrategia	Actividades	Destinatarios	Recursos/soporte/canal
involucrados y a las personas destinatarias de éste.	presentar los resultados de la evaluación.	reinserción socio profesional. - Personas jóvenes y adolescentes promotoras de paz. - Personal mediador judicial de la DIRAC. - Universo docente de las 18 escuelas del distrito V atendidas por el proyecto.	
Rendición de cuentas de la subvención recibida que incluye una valoración concluyente de la intervención relativa al uso correcto de los recursos recibidos.	Remisión del informe de evaluación final del proyecto.	- Unidad de Cooperación Iberoamericana de la AACID.	- Nota de remisión. - Informe de evaluación final.
Comunicar sobre la experiencia obtenida en la ejecución del proyecto a posibles financiadores interesados en el sector/grupo objetivo y el mismo territorio.	Remisión del resumen ejecutivo con enlace al informe de evaluación final del proyecto.	- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). - Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo. - Junta Castilla - La Mancha - Comunidad de Madrid. - Gobierno de Cantabria. - Generalitat Valenciana. - Ayuntamiento de Madrid. - Ayuntamiento de Sevilla. - Delegación de la Unión Europea en Nicaragua. - Agencia Suiza para Desarrollo y Cooperación (COSUDE).	- Carta de presentación firmada por el director de FAD y/o HZG. - Resumen ejecutivo. - Enlace a repositorio con el informe de evaluación.
Contribuir a la mejora de la calidad de los proyectos de lucha contra la exclusión social de jóvenes y adolescentes en el equipo técnico de FAD y del HZG.	Realización de un taller de un día de duración donde se analicen y discutan los resultados del proyecto y de su evaluación para mejorar nuevas propuestas o proyectos en ejecución.	- Equipos técnicos de seguimiento y ejecución de intervenciones de desarrollo de la FAD y del HZG.	- Medios de proyección. - Presentación PowerPoint. - Informe de evaluación. - Resumen ejecutivo. - MML del Proyecto.
Información y comunicación de los resultados del proyecto y su evaluación a tomadores de decisión para confirmar o modificar las orientaciones estratégicas de nuevas intervenciones o en curso.	Remisión del resumen ejecutivo con enlace al informe de evaluación final del proyecto.	- Equipos de dirección de la FAD y del HZG.	- Resumen ejecutivo. - Enlace a repositorio con el informe de evaluación.
Información y comunicación de los resultados del proyecto y su evaluación a entidades participantes y a	Remisión del resumen ejecutivo con enlace al informe de evaluación final del proyecto.	- Autoridades institucionales del MINED.	- Carta de presentación firmada por el director de FAD y/o HZG. - Resumen ejecutivo.

Plan de difusión

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua

Estrategia	Actividades	Destinatarios	Recursos/soporte/canal
entidades interesadas para contribuir a la mejora de la calidad de los proyectos de lucha contra la exclusión social de jóvenes y adolescentes.		<ul style="list-style-type: none"> - Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU) Las Torres. - Escuela Select Hotel Holiday Inn. - JA Nicaragua/ Emprendedores Juveniles. - Instituto Nacional de Promoción Humana (INPRHU) - Centro de Apoyo a Programas y Proyectos (CAPRI) - Red Nicaragüense para la Educación Técnica (RENET). - SOLIDAR Suiza. - Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabajan con la Niñez y la Adolescencia – CODENI. - Instituto Nacional Tecnológico (INATEC). - Ministerio de la Juventud (MINJUVE). 	<ul style="list-style-type: none"> - Enlace a repositorio con el informe de evaluación.
Información y comunicación de los resultados del proyecto y su evaluación en grupos interesados del propio sector y seguidores para contribuir a la lucha contra la exclusión social de jóvenes y adolescentes.	Difusión de los resultados y aprendizajes de la evaluación del Proyecto en la WEB y redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones de la Sociedad Civil en Nicaragua - ONGD de Andalucía – España - Profesionales de la cooperación - Público interesado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables de las unidades de comunicación de FAD y HZG. - Imágenes del proyecto - Edición para el medio propio correspondiente (página WEB, Blog, Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube...) de los resultados del proyecto y su evaluación. - Enlace a repositorio con el informe de evaluación. - Colocación de enlaces y post en redes.
Comunicación al público general de los resultados de la intervención a través de medios de comunicación de masas.	Remisión de notas de prensa con imágenes para diarios y publicaciones de prensa escrita o digital de Nicaragua, España y Andalucía.	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación en Nicaragua - Medios de comunicación en España y Andalucía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del departamento de comunicación de FAD y HZG. - Imágenes del proyecto - Nota de prensa

Plan de difusión

Evaluación Final del Proyecto

Impulso de la cultura de paz mediante procesos de integración socio profesional y de resolución alterna de conflictos con adolescentes y jóvenes del municipio de Managua