

# INFORME FINAL

## SISTEMATIZACIÓN EVALUATIVA DEL PROYECTO

Ciudadanía Activa para una Gestión Local Transparente e Inclusiva.

CONSULTOR

Germán Luebert Brunon

10 de abril de 2017



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivo Especifico	7
3. METODOLOGÍA	8
3.1 Enfoque de la Sistematización Evaluativa	8
3.2 Criterios y Preguntas de la Sistematización Evaluativa	9
3.3 Técnicas de Recolección de Información y Agentes Clave	10
3.4 Perspectivas Transversales	10
3.5 Síntesis y triangulación de la información	19
4. RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN EVALUATIVA	12
4.1 Situación Inicial	12
4.1.1 Convocatoria	12
4.1.2 Formulación del proyecto	13
4.1.3 Preguntas asociadas a la fase de formulación del proyecto	16
4.2 Implementación del Proyecto	19
4.2.1 Proceso 1: Desarrollo de capacidades y acciones de veeduría.	19
4.2.2 Proceso 2: Articulación y generación de redes de colaboración.	33
4.2.3 Preguntas asociadas a la fase de Implementación del proyecto.	36
4.3 Efectos del Proyecto	40
4.3.1 Preguntas asociadas a los resultados del proyecto	40
5. CONCLUSIONES	53
5.1 Conclusiones del diseño del proyecto	54
5.2 Conclusiones de la Implementación del proyecto	54
5.3 Conclusiones de los resultados del proyecto	55
6. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	56



## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Esquema metodológico de la sistematización.	8
CUADRO 2. Preguntas de sistematización evaluativa asociadas a etapas del proyecto.	9
CUADRO 3. Agentes clave y técnicas utilizadas.	10
CUADRO 4. Síntesis metodológica de la sistematización evaluativa.	11
CUADRO 5. Lógica de Intervención de PASCAL.	12
CUADRO 6. Consorcio de organizaciones conformado.	13
CUADRO 7. Responsabilidades de implementación territorial de las org. del consorcio.	14
CUADRO 8. Lógica de Intervención del Proyecto.	15
CUADRO 9. Etapas del proceso de Veeduría Ciudadana	20
CUADRO 10. Distribución territorial de los ciclos regionales de capacitación.	23
CUADRO 11. Módulos y contenidos de la línea temática número 1	24
CUADRO 12. Módulos y contenidos de la línea temática número 2	25
CUADRO 13. Módulos y contenidos de la línea temática número 3	27
CUADRO 14. Síntesis de los ciclos regionales de capacitación	30
CUADRO 15. Respuesta de municipios a las solicitudes de información.	31
CUADRO 16. Acciones coordinadas con PASCAL y otros actores.	33
CUADRO 17. Matriz de Avance del Resultado 1	42
CUADRO 18. Matriz de Avance del Resultado 2	43
CUADRO 19. Matriz de Avance del Resultado 3	44
CUADRO 20. Matriz de Avance del Resultado 4.	45



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Participación de hombres y mujeres por zona en el tema Profesionalización de los Servicios Públicos.	24
GRÁFICO 2. Participación de hombres y mujeres por zona en el tema Ciclo Presupuestario Municipal.	26
GRÁFICO 3. Participación de hombres y mujeres por zona en el tema Ciclo Presupuestario Municipal	29
GRÁFICO 4. Ejecución presupuestaria por año.	37
GRÁFICO 5. Ejecución presupuestaria por año y organización	38



## LISTADO DE ACRÓNIMOS

ASODORE	Asociación Dominicana de Regidores
ATI	Asistencia Técnica Internacional
CE-Mujer	Centro Solidaridad Para Desarrollo De La Mujer
CEPAE	Centro de Planificación y Acción Ecuménica
COPREM	Comisión Presidencial para la Reforma Municipal la
DGODT	Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
FEDODIM	Federación Dominicana de Distritos Municipales
FEDOMU	Federación Dominicana de Municipios
LMD	Liga Municipal Dominicana
MAP	Ministerio de la Administración Pública
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
ONG	Organización no Gubernamental
PASCAL	Programa de Apoyo a la Sociedad Civil y a las Autoridades Locales
SIMCAP	Sistema de Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública Local.
SISMAP	Sistema de Monitoreo a la Administración Pública Local
UE	Unión Europea



## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto “Ciudadanía Activa para una Gestión Local, Transparente e Inclusiva” , financiado por la Unión Europea, liderado por Oxfam y ejecutado en consorcio con otras nueve organizaciones, tuvo como objetivo general “contribuir a la consolidación de la gobernabilidad democrática y a la cohesión social en la República Dominicana” a través del “fortalecimiento de espacios locales de diálogo entre la Sociedad Civil y las Autoridades Locales para lograr un mejor participación y co-responsabilidad de en las diferentes fases de la gestión municipal desde la planificación, la administración, la ejecución y la rendición de cuentas, con perspectiva de género.<sup>1</sup>”

La iniciativa es entendida como uno de cuatro grandes procesos impulsados por el Programa de Apoyo a la Sociedad Civil y Autoridades Locales (PASCAL), del 10° Fondo Europeo de Desarrollo, instrumento que rige la cooperación de la Unión Europea con República Dominicana para el periodo 2008 – 2013.

En el marco de esta iniciativa, luego de dos años de ejecución y una vez terminada su implementación técnica, se ha realizado una sistematización evaluativa final del proyecto, es este contexto que se presenta el siguiente documento.

A continuación se expondrán, de manera esquemática, los resultados del proceso de sistematización y evaluación. El documento está estructurado y orientado a satisfacer las necesidades informativas de Oxfam y las organizaciones socias del consorcio, dando respuesta a las preguntas planteadas en los términos de referencia y exponiendo los hallazgos obtenidos para cada uno de los cuatro criterios solicitados.

El informe cuenta con 6 apartados agrupados en tres grandes bloques:

- En el primero de ellos se recogen, los antecedentes del proyecto, objetivos, la metodología y los instrumentos aplicados;
- En el segundo se muestran los principales hallazgos obtenidos en base a la aplicación de la metodología, y;
- En el tercero, se presentan las conclusiones y lecciones aprendidas derivadas de la investigación realizada.

El estudio se llevó a cabo entre los meses de diciembre de 2016 y Febrero de 2017, contó con un trabajo de campo de quince días donde se incluyó a beneficiarios/as, funcionarios/as públicos y técnicos/as, profesionales y directivos de las diez instituciones que implementaron la iniciativa.

De esta forma fue posible obtener una muestra representativa de informantes, recoger datos cuantitativos y antecedentes cualitativos (opiniones, percepciones y valoraciones de la formulación, implementación y resultados del proyecto), insumos fundamentales para la elaboración del presente informe.

---

<sup>1</sup> Objetivo Específico del proyecto.



## 2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

De acuerdo a lo expuesto en los Términos de Referencia, la sistematización evaluativa del proyecto, se enfocará hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos:

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la sistematización evaluativa correspondiente a los dos años de ejecución del proyecto Ciudadanía Activa para una gestión local transparente e inclusiva, en los municipios en que se ha desarrollado la acción, en cuanto al alcance de los resultados y objetivos, en base a los indicadores establecidos en su formulación y determinar el(los) alcance(s) de estos los territorios, además de extraer las principales lecciones y aprendizajes y formular recomendaciones prácticas para la continuidad del proceso apoyado por el proyecto.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a. Realizar un análisis de la adecuación del Marco Lógico y la Estrategia de Intervención del Proyecto, teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento de los indicadores, las características del contexto y zona de acción de la Intervención.
- b. Analizar las áreas claves de progreso y de resultados en relación a lo planificado, evaluando los cambios e impactos generados en términos de relaciones de género, prácticas, ideas y creencias sobre la gestión municipal, así como la relación entre las Organizaciones Sociedad Civil beneficiarias y sus ayuntamientos.
- c. Recoger las experiencias respecto a los retos y aprendizajes en la dinámica de coordinación interna de las 10 organizaciones que lideraron el proyecto en los diferentes territorios.
- d. Describir y valorar la coordinación entre los distintos actores que formaron parte del Programa de Apoyo a la Sociedad Civil y los Gobiernos Locales.
- e. Evaluar la adecuación de medios y costes en relación a las actividades desarrolladas para el alcance de los resultados.
- f. Extraer las principales experiencias, lecciones aprendidas y formular recomendaciones prácticas para la sostenibilidad del proceso iniciado, específicamente en lo que respecta a la Veeduría Social, articulación y conformación de la Red Nacional por la Transparencia Municipal.



### 3. METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento a los objetivos, responder a las necesidades informativas y alcanzar los productos solicitados, se desarrolló una investigación con un enfoque metodológico participativo de sistematización y evaluación, orientado hacia el aprendizaje, basado en la teoría del cambio y de carácter mixto.

De esta forma se combinaron técnicas e instrumentos de recolección de información cualitativos y cuantitativos. Una vez aplicados los instrumentos e implementadas las distintas técnicas, se analizaron cada uno de los antecedentes rescatados, para luego triangular la información y obtener una base explicativa fiable de la valoración y los hallazgos rescatados de los distintos aspectos del proyecto.

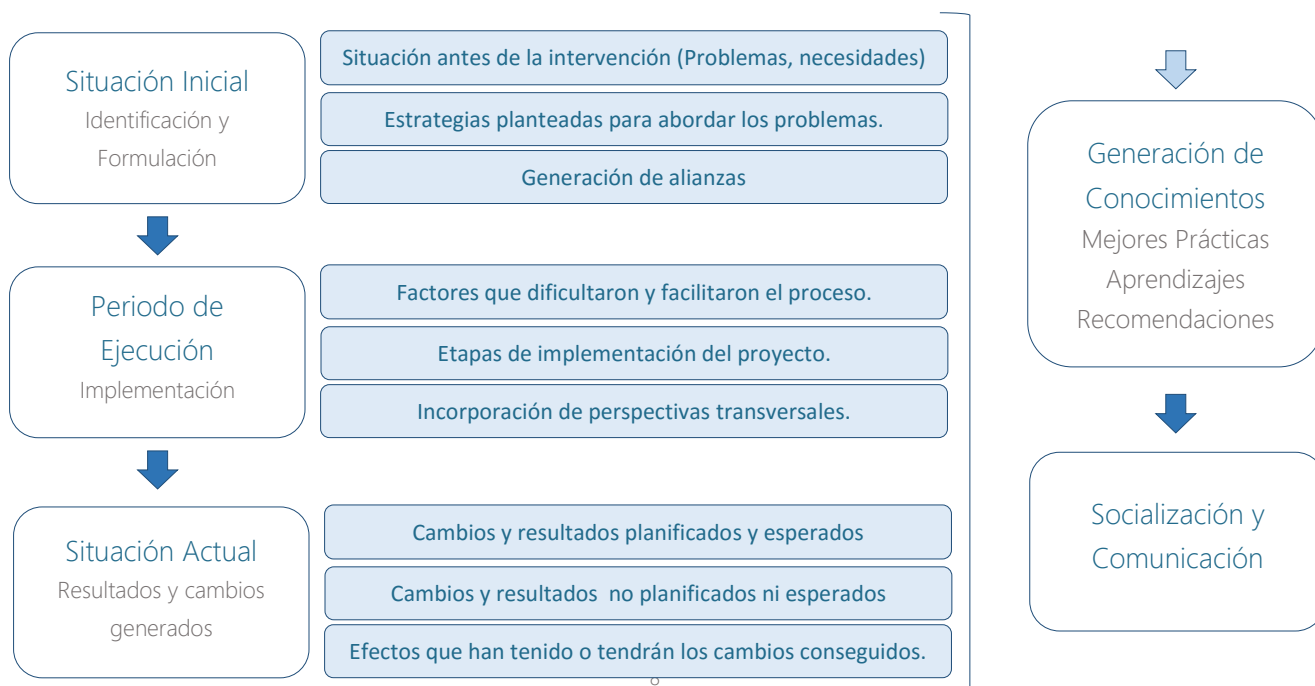
#### 3.1 ENFOQUE DE LA SISTEMATIZACIÓN EVALUATIVA

La sistematización evaluativa fue entendida como un proceso esquemático y ordenado de reconstrucción de la experiencia. Esto permitió, a través del análisis y la reflexión crítica de los propios actores vinculados a la iniciativa, identificar, analizar y documentar experiencias y lecciones clave del proyecto.

En esta línea, formaron parte de la sistematización, el rescate de los procesos aprendizaje, experiencias, resultados y efectos (positivos y negativos) del proyecto, procurando recuperar y revalorar las acciones y contribuir a la comprensión de los factores que determinaron el éxito (o fracaso) de cada uno de los componentes del proyecto analizado.

La recuperación antes descrita permitió aportar antecedentes de cada una de las fases del proyecto, las que fueron agrupadas en tres grandes momentos: Situación inicial, periodo de ejecución del proyecto y situación actual (Cuadro 1).

Cuadro 1. Esquema metodológico de la sistematización







### 3.2 CRITERIOS Y PREGUNTAS DE LA SISTEMATIZACIÓN EVALUATIVA.

La reconstrucción del proyecto estuvo asociada, además de las variables generales descritas en el cuadro anterior, a los criterios y preguntas de evaluación explicitadas en los términos de referencia. Cada uno de estos elementos fue analizado tomando en consideración el diseño del proyecto, la estructura de gestión, los procesos impulsados y los resultados de la iniciativa. A continuación se presenta un listado con las preguntas asociadas a las etapas de la iniciativa y a los criterios establecidos en los TdR.

Cuadro 2. Preguntas de sistematización evaluativa asociadas a etapas del proyecto.

SITUACIÓN INICIAL: IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN	
CRITERIO	NECESIDADES INFORMATIVAS
PERTINENCIA	1. ¿Hasta qué punto se ha respondido a las necesidades prioritarias de la población en su relación con los ayuntamientos y servicios prestados?
	2. ¿Era la estrategia de intervención la más adecuada para fomentar los cambios previstos en la vida de las personas, en el contexto municipal y en la comunidad en general?
PERIODO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	
EFICIENCIA	3. ¿Han permitido los medios puestos a disposición y las actividades realizadas obtener los máximos resultados?
	4. ¿Habrían podido considerarse otras formas de intervención, incluyendo otros usos de los recursos, para un resultado equivalente o mejor?
SITUACIÓN FINAL: EFECTOS DE LA INICIATIVA	
EFICACIA	5. ¿Cuáles son los resultados y a quién benefician?
	5.1. ¿Los beneficiarios previstos participaron en la intervención?
	6. ¿Se han producido resultados no esperados, tanto positivos como negativos?
IMPACTO (EFECTOS)	7. ¿El proyecto se ha visto facilitado u obstaculizado por factores externos?
	7.1. ¿La ejecución de la iniciativa ha tenido repercusiones involuntarias o imprevistas y, en caso afirmativo, la forma en que éstas han influido en el impacto global?
	8. ¿En qué medida han contribuido los resultados a la consecución de los objetivos específicos?
	9. ¿Los resultados del proyecto han sido facilitados u obstaculizados por la dirección del proyecto/programa, por las modalidades de coordinación, por la participación de las partes interesadas correspondientes?
	10. ¿Los resultados del proyecto ha contribuido a fortalecer la participación social en los procesos de la gestión municipal y a la articulación de las Organizaciones de la Sociedad Civil beneficiaria?
	11. ¿Los efectos del proyecto una mejora en términos de integración de cuestiones transversales como la igualdad de género, juventud, servicios, , la buena gobernanza, la prevención de conflictos, etc.?



### 3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y AGENTES CLAVE.

Las técnicas y herramientas fueron aplicadas, dependiendo del agente clave y la información que este manejaba, diferencialmente (ver herramientas en los anexos 2, 3, 4 y 5). Los instrumentos se construyeron y diseñaron en función de las preguntas y criterios de evaluación, los objetivos del estudio y las variables clave identificadas, aplicándoseles a un total de 55 agentes clave<sup>2</sup>. (Cuadro 3).

Cuadro 3. Agentes clave y técnicas utilizadas

Agente	Técnicas							
	Entrevistas		Grupos Focales		Talleres		Cuestionario	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Funcionarios/as del consorcio	14	15			6	4	12	14
Beneficiarios/as			16	14				
Agentes MAP	0	1						
Agentes FEDOMU	1	1						
TOTAL	15	17	16	14	6	4	12	14
	32		30		10		26	

### 3.4 PERSPECTIVAS TRANSVERSALES DE LA SISTEMATIZACIÓN EVALUATIVA.

Durante todas fases de la consultoría se integraron las siguientes perspectivas transversales:

#### PERSPECTIVA DE DERECHOS HUMANOS

La consultoría incorporó los principios, valores y normas de los derechos humanos, trabajó con sus componentes y se realizó de manera participativa, inclusiva y transparente.

#### PERSPECTIVA PARTICIPATIVA

Se promovió la participación de distintos actores institucionales, equipos técnicos, contrapartes y beneficiarios/as en todas fases de la consultoría, para esto se implementaron metodologías y herramientas de recopilación de información orientadas a incluir activamente a las personas en clave del proceso de sistematización y evaluación.

#### PERSPECTIVA DE GÉNERO

La perspectiva género estará orientada a observar, analizar y medir la posición diferencial existente entre las mujeres y los hombres, los distintos papeles que se les asignan, su valoración y de qué manera estas dinámicas han sido consideradas en los procesos que impulsó el proyecto.

#### PERSPECTIVA INTERCULTURAL

La transversalización de este enfoque se materializó en el reconocimiento, valoración y aprecio de la diversidad cultural. Desde la premisa que no existe una única y legítima visión para construir e interpretar la realidad, se reconoció la validez de todas las lógicas culturales, incluyendo e integrando a los y las actoras/es en un dialogo diverso de saberes.

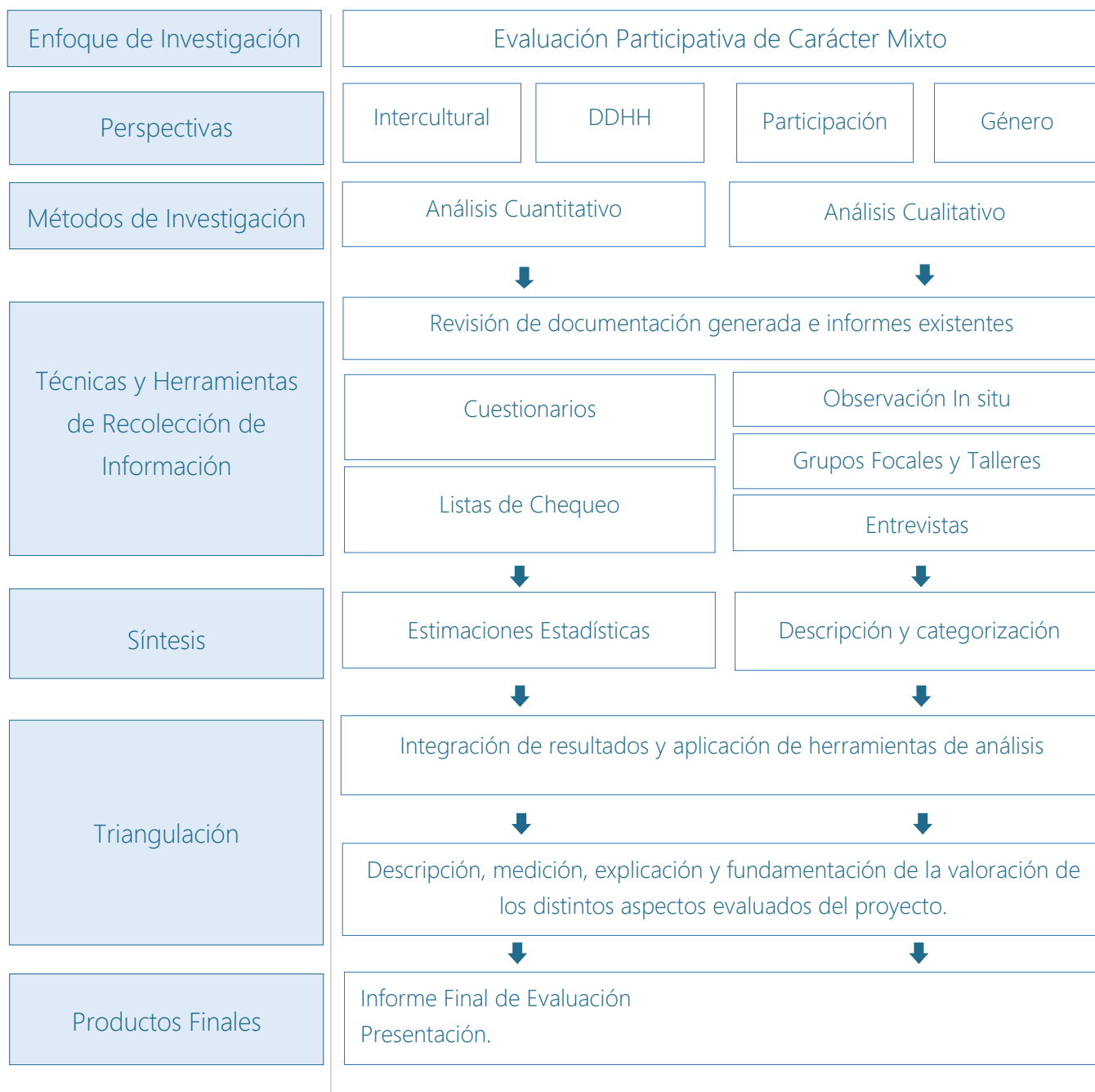
<sup>2</sup> La sumatoria total de aplicación de instrumentos es mayor a 55, esto se debe a que algunos actores participaron en más de una técnica.



### 3.5 SÍNTESIS Y TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información primaria y secundaria obtenida, con la finalidad de validar los hallazgos y enriquecer el análisis, fue comparada y triangulada siguiendo la secuencia y estructura expuesta en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Síntesis metodológica de la sistematización evaluativa.





## 4. RESULTADOS

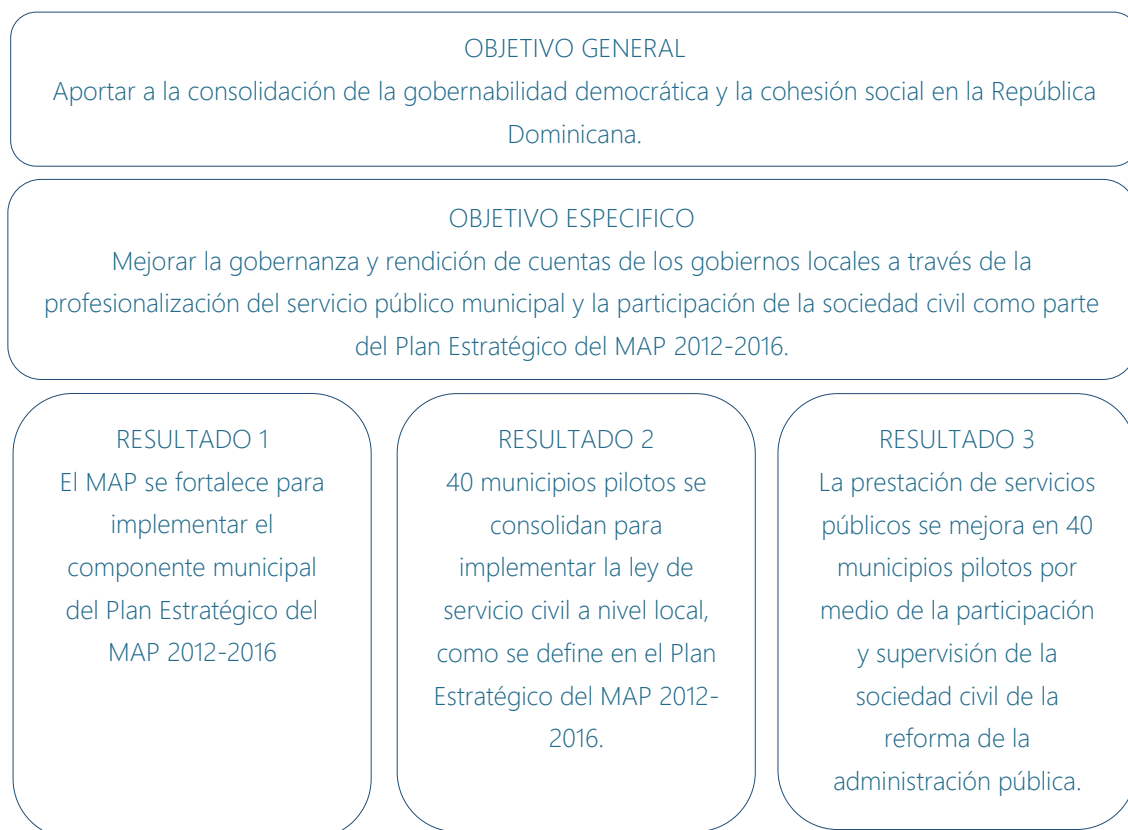
### 4.1 SITUACIÓN INICIAL

#### 4.1.1 Convocatoria

El proyecto, “Ciudadanía Activa por una Gestión Transparente e Inklusiva” es una iniciativa que formó parte del “Programa de apoyo a la Sociedad Civil y Autoridades Locales República Dominicana” (PASCAL), iniciado a mediados del año 2013 y financiado en el marco del 10° Fondo Europeo de Desarrollo<sup>3</sup>.

El diseño de intervención de PASCAL plantea, a través del trabajo en cuarenta municipios priorizados<sup>4</sup>, avanzar hacia un objetivo general, el cumplimiento de un objetivo específico y la consecución de tres resultados:

Cuadro 5. Lógica de Intervención de PASCAL



<sup>3</sup> Instrumento que rige la Cooperación de la Unión Europea (UE) con la República Dominicana (RD) para el periodo 2008-2013.

<sup>4</sup> Municipios priorizados: Santiago de los Caballeros, Navarrete, Puerto Plata, San José de las Mata, Moca, La Vega, Bonaó, Samaná, San Francisco de Macorís, Castillo, Salcedo, Mao, Monte Cristi, San Ignacio Sabaneta, Monción, Castañuelas, Dajabón, San Cristóbal, Azua, Baní, San José de Ocoa, San Juan de la Maguana, Comendador, Barahona, Neiba, Duvergé, La Romana, Salvaleón de Higuey, El Seibo, Monte Plata, San Pedro de Macorís, Sabana de la Mar, Bayaguana, Santo Domingo Oeste, Santo Domingo Norte, Boca Chica, Los Alcarrizos, Guerra, ADN y Santo Domingo Este.



En este contexto, en junio de 2014 y pasado un año del inicio de la implementación de PASCAL, la Unión Europea abre la convocatoria a la presentación de propuestas de subvención para desarrollar el componente de participación directa de la sociedad civil en los procesos que el programa acompaña. De esta forma, las propuestas presentadas debían apuntar hacia la promoción de espacios de diálogo, participación, co-responsabilidad y veeduría social del: 1. Proceso de profesionalización de los servidores públicos municipales; 2. El ciclo presupuestario municipal; y 3. La gestión municipal<sup>5</sup> en los cuarenta municipios piloto.

Adicionalmente, dado el alcance temático y geográfico de la intervención, la subvención favorecería a consorcios de organizaciones con trayectoria en los territorios y capacidad técnica para implementar adecuadamente el proyecto.

#### 4.1.2 Formulación del proyecto

Hallazgo 1: Las características y exigencias de la convocatoria, impulsó a las organizaciones interesadas en participar a conformar un consorcio amplio, el cual se enriqueció gracias a la trayectoria previa de trabajo en las temáticas y territorios de intervención.

Buena parte de las organizaciones locales e internacionales con presencia en República Dominicana y que contaban con trayectoria en los ámbitos de temáticos de la convocatoria, se interesaron en aplicar a la subvención convocada por la Unión Europea.

Iniciado el proceso de identificación, la conformación de alianzas entre organizaciones, se gestó a partir de la historia de trabajo conjunto y la confianza construida a través del tiempo entre dos grupos de organizaciones. De esta forma, se comenzaron a articular el mismo número de consorcios (2) con capacidad técnica y experiencia relevante en algunos de los territorios de intervención. Sin embargo, transcurrido poco tiempo, las coaliciones de ONG en formación, entendieron que la calidad de la intervención, la cobertura territorial y por lo tanto las posibilidades de adjudicación aumentarían sustancialmente si se constituían en un solo consorcio, conformando un socio integrado por las siguientes diez organizaciones:

Cuadro 6. Consorcio de organizaciones conformado

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1. Oxfam (líder)         | 6. CESAL                    |
| 2. Fundación Solidaridad | 7. Progressio               |
| 3. CEPAE                 | 8. Plan International       |
| 4. Comunidad Cosecha     | 9. Ciudad Alternativa       |
| 5. CE – Mujer            | 10. Participación Ciudadana |

<sup>5</sup> Prioridades temáticas de la convocatoria.



Hallazgo 2: El diseño del proyecto estuvo alineado con los intereses estratégicos de las instituciones participantes del consorcio, coherente con su capacidad de cobertura territorial y a la vez ajustada a las características y exigencias de la convocatoria.

La alianza generada, planteaba el desafío de lograr una alineación de la intervención en formulación, con los marcos estratégicos de diez instituciones, así como una distribución equitativa de los recursos disponibles. En este contexto, la coordinación de los actores integrantes del consorcio era clave, logrando, gracias al liderazgo asumido por Oxfam y la voluntad para llegar acuerdos de las otras nueve organizaciones, un diseño de proyecto ajustado a la convocatoria, coherente con los intereses específicos y las capacidades de los miembros de la alianza conformada.

Para la implementación de la intervención expuesta en el cuadro 8 en la página siguiente, se diseñó, en concordancia con la trayectoria de las organizaciones en el los territorios, la siguiente distribución geográfica de responsabilidades:

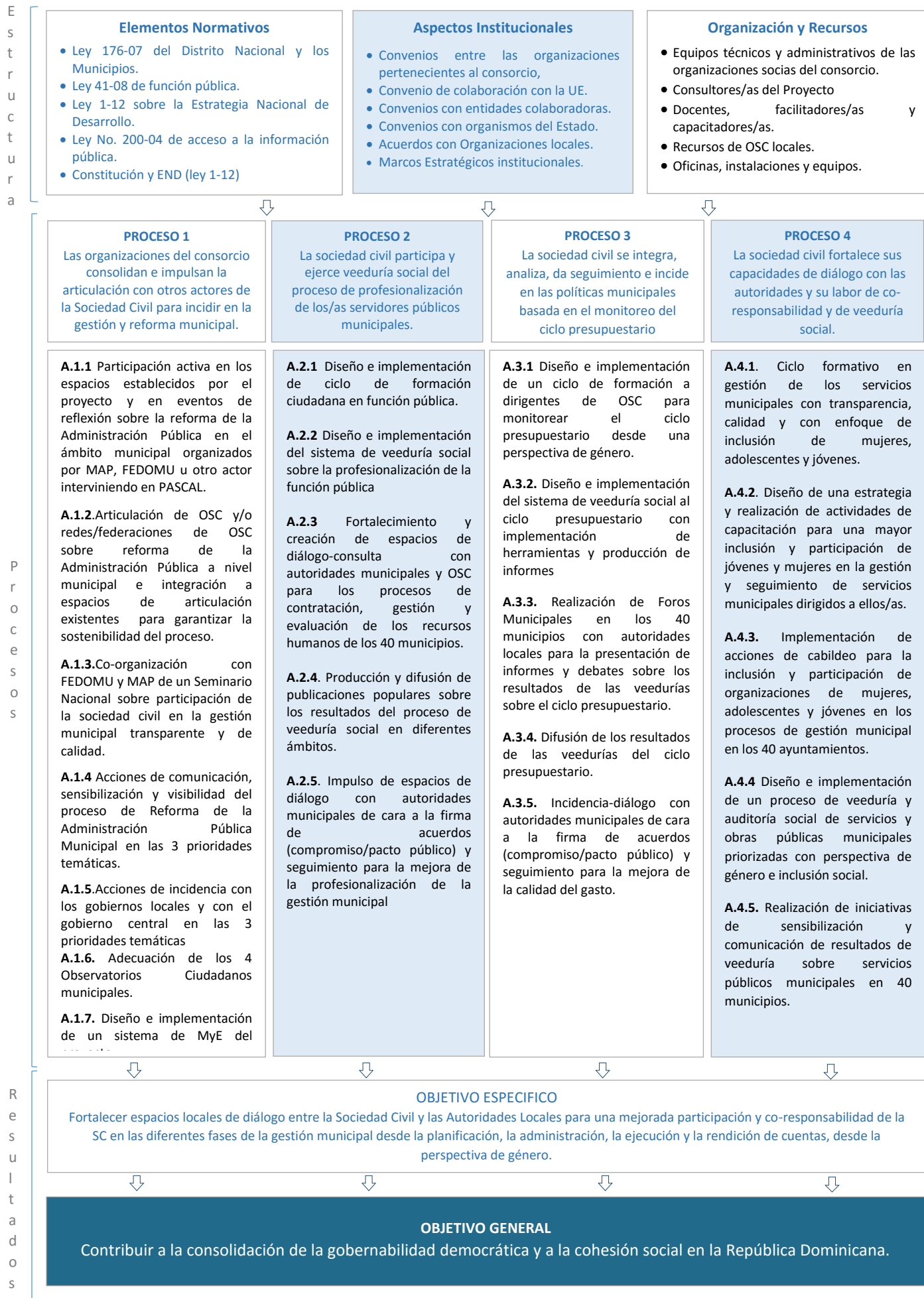
Cuadro 7. Responsabilidades de implementación territorial.

ORGANIZACIÓN	MUNICIPIOS RESPONSABLES
Fundación Solidaridad	Santiago, Navarrete, Puerto Plata, San José de las Matas, Moca, Salcedo, Mao, Monte Cristi, San Ignacio Sabaneta, Monción, Castañuelas y Dajabón.
CE - Mujer	Santo Domingo Este, Santo Domingo Norte, San Antonio de Guerra, Sabana de la Mar, El Seibo y El Salvaleón de Higüey.
Comunidad Cosecha	Bonao, Samaná, San Francisco de Macorís, Castillo y Bayaguana.
Ciudad Alternativa	Distrito Nacional, Santo Domingo Oeste, Los Alcarrizos y Boca Chica
Participación Ciudadana	Barahona, La Vega, La Romana y San Pedro de Macorís.
CEPAE	San Cristóbal, Baní, San José de Ocoa y Monte Plata
Plan Internacional	Azua, San Juan de la Maguana y Comendador
CESAL	Duverge y Neiba

Progressio asumiría la responsabilidad del diseño de un sistema de monitoreo ciudadano de la gestión municipal y el seguimiento del proyecto en su conjunto, en tanto Oxfam la coordinación general de la iniciativa y el apoyo técnico y metodológico para la implementación de las distintas acciones.



Cuadro 8. Lógica de Intervención del Proyecto





### 4.1.3 Preguntas asociadas a la fase de formulación del proyecto

Pregunta 1. ¿Hasta qué punto se ha respondido a las necesidades prioritarias de la población en su relación con los ayuntamientos y servicios prestados?

Hallazgo 3: El diseño del proyecto, considerando su marco programático (PASCAL) y el perfil del grupo meta, fue coherente y dio respuesta a las necesidades sentidas de la población beneficiaria.

Tal como se mencionó anteriormente, la convocatoria de la Unión Europea para la subvención del proyecto, establecía un marco de acción y prioridades temáticas alineadas con los objetivos y resultados de PASCAL.

De esta forma, el diseño de la intervención tenía un alcance temático acotado, debiendo identificar, diseñar e implementar la iniciativa considerando las necesidades del grupo meta, circunscritas dentro de estos parámetros.

Sumado a lo anterior, en un contexto de desconfianza y cuestionamiento generalizado a la gestión y las autoridades locales, los/as beneficiarios/as directos de la iniciativa, correspondieron a líderes y lideresas de la sociedad civil con dilatada trayectoria en sus respectivas organizaciones, con capacidades desarrolladas y empoderadas/os en su rol de ser agentes activos en el control social de la implementación de políticas y gasto público municipal, demandando, como una necesidad sentida, la mejora sustantiva en los siguientes aspectos:

- Acceso a la información;
- Transparencia de la gestión municipal;
- Probidad;
- Rendición de cuentas.

Tomando en cuenta los antecedentes antes descritos, se pudo confirmar que el diseño del proyecto fue coherente con los interés del colectivo meta.

Pregunta 2. ¿Era la estrategia de intervención la más adecuada para fomentar los cambios previstos en la vida de las personas, en el contexto municipal y en la comunidad en general?

Hallazgo 4: La estrategia de intervención diseñada e implementada por el proyecto fue apropiada, permitió fortalecer, profundizar y dar continuidad a procesos ya estaban en marcha en la mayoría de los municipios.





El diseño e implementación de la estrategia de intervención fue uno de los principales desafíos del proyecto, debía, para construir un modelo consistente, considerar la combinación de los siguientes elementos:

- Alineación con los alcances temáticos y los objetivos de PASCAL;
- Satisfacer las necesidades sentidas del colectivo meta;
- Considerar a 40 municipios socioculturalmente heterogéneos y dispersos territorialmente;
- Expresar los intereses estratégicos de las diez organizaciones socias del consorcio.

Considerando la información recogida de fuentes secundarias y la recaba durante el trabajo de campo, a partir de entrevistas, grupos focales y talleres con el personal encargado del proyecto y beneficiarios/as directos de la iniciativa, el evaluador estima que la armonización entre los puntos antes descritos fue exitosa, logrando un diseño del proyecto coherente con PASCAL y las prioridades de las organizaciones socias del consorcio, con actividades orientadas a la consecución de resultados homologables a las características de cada municipio y coherentes con las necesidades expresadas por población beneficiaria.

El éxito en la implementación técnica de la estrategia radico principalmente en los siguientes factores:

- **Trayectoria de las organizaciones socias del consorcio en los territorios de intervención:** Todas las instituciones que participaron del proyecto, producto una historia de trabajo en la zona, conocían el contexto y a los actores presentes en el territorios de intervención. Esto facilitó y dotó de pertinencia la implementación técnica de la intervención.
- **Establecimiento de mecanismos virtuosos de coordinación, aprendizaje y corresponsabilidad de las organizaciones coparte:** Los mecanismos coordinación y articulación, tales como reuniones mensuales, responsabilidades temáticas institucionales y rendición periódica de cuentas, funcionaron. En tanto, una distribución clara y transparente de funciones, permitió que cada integrante conociera su rol y el aporte que generaba tanto al consorcio como a la ejecución del proyecto.
- **Apropiada selección de organizaciones de la sociedad civil y población beneficiaria:** Los/as beneficiarios/as del proyecto fueron líderes y lideresas con trayectoria dirigencial en sus respectivos territorios, condición que permitió contar con un grupo meta familiarizado con los objetivos y temáticas del proyecto e interesado en desarrollar capacidades y poner en práctica lo aprendido.
- **Implementación de metodología orientada a acompañar procesos de capacitación - acción:** El diseño metodológico para la implementación de actividades de cada resultado fue acertado. Las metodologías de formación desarrolladas fueron amigables,



participativas y de fácil comprensión para los asistentes y tuvieron un correlato en la ejecución de las acciones veeduría desarrollados en el marco del proyecto.

- **Personal a cargo de responsabilidades clave:** Los/as responsables del proyecto en las distintas instituciones socias, así como el personal a cargo de la coordinación general de la iniciativa, mantuvieron una actitud colaborativa y respetuosa, aportando significativamente a la cohesión y al dialogo permanente al interior del consorcio, lo que permitió resolver favorablemente eventuales contratiempos y aunar esfuerzos para avanzar eficazmente en la implementación de la estrategia de intervención.

Hallazgo 5: Para mejorar el impacto del proyecto, hubiese sido positivo considerar dentro de la estrategia de intervención un trabajo coordinado y sistemático con garantes de derechos.

Entendiendo que el ámbito de intervención del proyecto era el desarrollo de capacidades y el impulso de acciones de veeduría en actores de la sociedad civil, como el principal colectivo meta, y que los resultados esperados por la acción fueron alcanzados satisfactoriamente, es bueno apuntar que el proceso de monitoreo ciudadano y de exigibilidad de acceso a la información y rendición de cuentas, inevitablemente incorpora a otros actores, entre ellos funcionarios/as y autoridades Estado.

Estos son los encargados de garantizar que los derechos exigidos por la ciudadanía no sean vulnerados, dando una respuesta oportuna, veraz y apegada a las leyes dominicanas que rigen la gestión municipal. Ahora bien, para que esta respuesta cumpla con las características señaladas, las personas responsables deben tener el conocimiento y las capacidades necesarias para comprender y dar curso a los requerimientos ciudadanos.

En esta línea, si bien se realizaron desde el equipo técnico del proyecto los esfuerzos para crear redes de colaboración con otros actores del programa (por ejemplo FEDOMU), estas articulaciones podrían haber sido más intensas, y así, integrar activamente en el proceso a funcionarios/as y autoridades municipales, permitiéndoles desarrollar las capacidades necesarias, establecer un lenguaje común con la ciudadanía y así, ejercer con mejores herramientas su rol de garantes en los municipios de intervención<sup>6</sup>.

## 4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Tal como se mencionó anteriormente y se expuso en lógica de intervención (apartado 3), el proyecto buscaba “Fortalecer espacios locales de diálogo entre la Sociedad Civil y las

---

<sup>6</sup> Las alianzas estuvieron vinculadas a la facilitación de espacios de formación y sensibilización (Ver apartado 4.2.2).



Autoridades Locales para una mejorada participación y co-responsabilidad de la SC en las diferentes fases de la gestión municipal desde la planificación, la administración, la ejecución y la rendición de cuentas, desde la perspectiva de género”. Para lograr este objetivo se planeó avanzar hacia la consecución de cuatro resultados interrelacionados y actividades asociadas.

La implementación de las acciones contempladas, se llevó a cabo siguiendo, a modo general, básicamente dos procesos paralelos y complementarios:

1. Desarrollo de capacidades, dotación de instrumentos y acciones de veeduría.
2. Articulación y generación de redes de colaboración.

#### 4.2.1 Proceso 1: Desarrollo de capacidades, dotación de instrumentos y acciones de veeduría.

Hallazgo 6: Los espacios de capacitación propiciados por el proyecto fueron metodológicamente adecuados y pertinentes, permitieron desarrollar habilidades en el grupo meta e impulsar exitosamente procesos de veeduría ciudadana en los cuarenta municipios piloto de PASCAL.

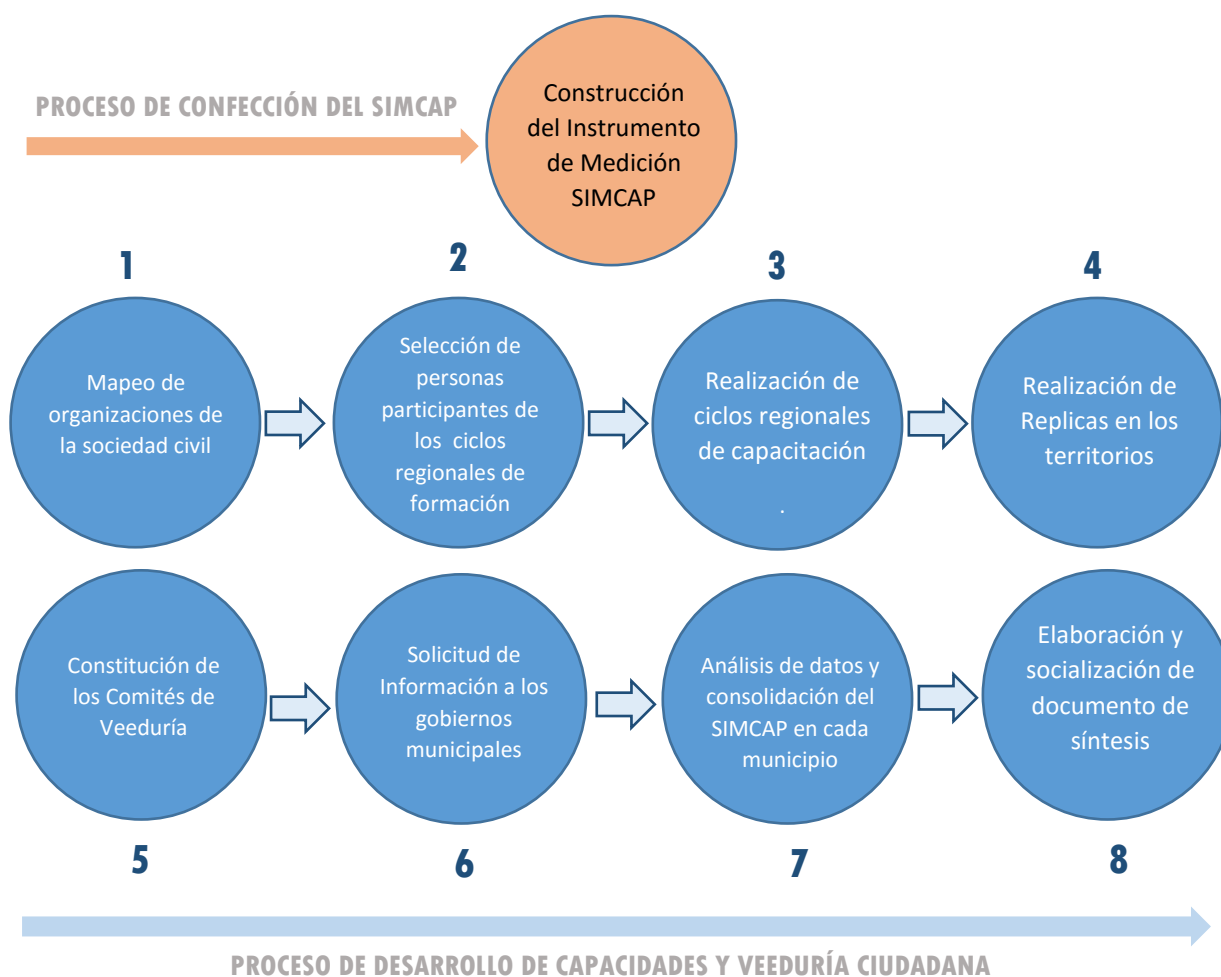
El proceso que permitió emprender acciones de veeduría ciudadana a nivel local en torno a las tres líneas temáticas de del PASCAL y el proyecto (Profesionalización de los Servicios Públicos, Presupuesto Municipal y Servicios Municipales), aunque se implementaron en momentos distintitos y cada resultado tenía asociadas acciones particulares, siguieron la misma secuencia lógica, ruta que contempló avanzar en torno a 8 etapas sucesivas (cuadro 9).

Apuntar que la veeduría ciudadana se realizó utilizando un instrumento de seguimiento denominado, “Sistema de Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública (SIMCAP)”, esta herramienta permitiría medir los avances de cada municipio en torno indicadores relacionados a las tres líneas temáticas antes señaladas, siendo una pieza clave para ejercer el proceso de veeduría ciudadana. Este fue confeccionado en paralelo a las actividades de las etapas iniciales del proceso descrito, pues debía ser parte de los ciclos de formación impartidos en el marco del proyecto.

En el cuadro 9, se exponen, esquemáticamente las etapas secuenciales que se siguieron para implementar el proceso 1: Desarrollo de Capacidades, dotación de instrumentos y acciones de veeduría.



Cuadro 9. Etapas del proceso de Veeduría Ciudadana.



Etapa 0: Elaboración del Sistema De Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública SIMCAP

El Sistema de Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública o SIMCAP<sup>7</sup>, es un instrumento elaborado en el marco del proyecto, consistente en un conjunto de indicadores ordenados en tres ejes, que permiten medir, diagnosticar y analizar los avances y los retos de los gobiernos locales y proponer rutas de actuación que mejoren la calidad de la gestión municipal aportando hacia una cultura de transparencia y corresponsabilidad de la sociedad civil y los actores políticos de los gobiernos locales.

El SIMCAP, fue entendido por las organizaciones del consorcio como una pieza clave del proyecto, puesto que permitiría a los/as beneficiarios utilizarlo como la principal herramienta en el ejercicio de acciones de veeduría ciudadana<sup>8</sup>. Debido a esto, su elaboración era primordial, debía estar diseñado y validado antes del comienzo de los ciclos regionales de

<sup>7</sup>En el anexo 6 se puede consultar la ficha metodológica completa del instrumento.

<sup>8</sup>Aspectos como la utilidad, validación y alternativas al SIMCAP se discuten en el apartado 4.3.1 del presente informe.



capacitación (etapa 3) para que los participantes se familiarizaran con su metodología y utilidad.

Los ejes de análisis, dimensiones e indicadores del SIMCAP se exponen a continuación:

EJE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Profesionalización de la Administración Pública Local	GOBERNABILIDAD MUNICIPAL	Acceso a las instituciones locales
		Control horizontal entre poderes locales (equilibrio Ejecutivo/Legislativo)
	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS MUNICIPALES	Gestión de la nómina municipal
	ÉTICA GUBERNAMENTAL MUNICIPAL	Garantías de integridad y transparencia
Ciclo Presupuestario Municipal	PRESUPUESTO ABIERTO	Publicidad y control presupuestario
		Legitimidad y representatividad de la participación ciudadana
Servicios Públicos Municipales	DESARROLLO HUMANO	Protección de la higiene y salubridad públicas
		Programas educativos, de género y salud
	INCLUSIÓN ECONÓMICA	Inversión en obras públicas y desarrollo municipal
	INCLUSIÓN COMUNITARIA	Participación activa de la comunidad en los procesos de toma de decisión
Fortalecimiento del tejido social municipal		

### Etapa 1: Mapeo de Organizaciones de la Sociedad Civil

Para comenzar con el proceso, se realizó un catastro y reconocimiento del tejido social en los 40 municipios de intervención, acompañado de acciones de sensibilización a las/as líderes/as y miembros de las organizaciones mapeadas sobre la importancia de contar con su participación en la iniciativa. Esta acción logró identificar a un total de 464 organizaciones, de las cuales debían seleccionarse las personas que participarán en las distintas capacitaciones que brindaría el proyecto.

### Etapa 2: Selección de personas participantes de los ciclos de formación.

Dado el volumen territorial de la intervención y los recursos disponibles para su ejecución<sup>9</sup>, se acordó entre las organizaciones del consorcio ofrecer un cupo máximo de nueve personas por municipio, las que se distribuirían en tres para una de las temáticas abordadas.

<sup>9</sup> En el apartado 4.2.3 se profundiza en la eficiencia de los recursos dispuestos por el proyecto.



Las 360 personas seleccionadas (40 municipios x 9 personas) debían, entre otros requisitos, manifestar interés en continuar con todas las etapas del proceso, estar validados por sus respectivas organizaciones, en algunos casos ser ratificados en asambleas comunitarias abiertas y que además se distribuyan de manera equitativa las mujeres y jóvenes en relación a hombres y personas adultas<sup>10</sup>.

### Etapa 3: Realización de ciclos regionales de capacitación

Hallazgo 7: Los enfoques, metodologías y herramientas utilizadas en los espacios regionales de formación, tuvieron una buena recepción y una alta valoración desde el colectivo meta, constituyéndose en uno de los principales factores de éxito del proyecto.

### Enfoques Utilizados

Las organizaciones del consorcio desarrollaron enfoques de trabajo y metodologías de capacitación orientados a cumplir eficazmente con los resultados planificados y las necesidades de formación del grupo meta, estos fueron:

- **Educación no formal para el desarrollo de capacidades:** Se promovió un proceso de aprendizaje colectivo en torno a la normativa y la participación ciudadana en el seguimiento y control de políticas públicas municipales relativas a la profesionalización de los servicios públicos, el presupuesto y los servicios municipales. No se pretendió generar una mera transmisión de conocimientos, sino la concienciación de los individuos y colectivos, adquiriendo así una percepción de sí mismo, de la organización y de su entorno, para una posterior modificación del mismo.
- **Aprendizaje orientado a la acción:** Durante la implementación de la experiencia se utilizó un enfoque metodológico de aprendizaje y orientado a la acción, basado en un análisis participativo y crítico de la realidad y dirigido a estimular la práctica transformadora. Se combinaron dos procesos, el de conocer y el de actuar, proporcionando a los beneficiarios/as un método para analizar y comprender el marco jurídico municipal y las herramientas disponibles para ejercer sus derechos como munícipes, además de dotarlos de instrumentos para tomar medidas y actuar sobre la realidad, con la finalidad de transformarla y mejorarla.

---

<sup>10</sup> Ver apartado 4.3.1: incorporación de perspectivas transversales



### Organización territorial de los espacios de capacitación

La estrategia, para lograr una cobertura territorial completa y la vez no generar desplazamientos muy largos de los participantes, fue distribuir las capacitaciones en cinco zonas territoriales diferentes, a las cuales se convocó a las personas seleccionadas en la fase anterior, para iniciar así, el trayecto para convertirse en veedores/as de sus respectivos municipios.

Las zonas establecidas fueron las siguientes:

Cuadro 10. Distribución territorial de los ciclos regionales de capacitación.

ZONAS	MUNICIPIO
Zona 1	Santiago de los Caballeros, Navarrete, Puerto Plata, San José de las Matas, Moca, Villa González, Mao, Monte Cristi, San Ignacio Sabaneta, Monción, Castañuelas y Dajabón.
Zona 2	Santo Domingo Norte, Boca Chica, Los Alcarrizos, Guerra, Distrito Nacional y Santo Domingo Este
Zona 3	Azua, Baní, San José de Ocoa, San Juan de la Maguana; Comendador; Barahona Duvergé y Villa Jaragua.
Zona 4	El Seybo, Monte Plata, San Pedro de Macorís, Sabana de la Mar, Bayaguana, Sabana Grande de Boya y Hato Mayor.
Zona 5	La Vega, Villa Tapia, Cotuí, Samaná, San Francisco de Macorís, Castillo y Nagua.

### Temas Impartidos

Metodologías y enfoques fueron implementados en tres ciclos de capacitación de tres días cada uno.

#### Línea Temática 1: Profesionalización de la Administración Pública Local

El diseño de los contenidos y el programa de capacitación sobre la profesionalización de los servicios públicos municipales estuvo a cargo de la organización Participación Ciudadana, en tanto en su implementación y facilitación en los distintos talleres, al igual que en las otras dos líneas temáticas, participaron todas las instituciones pertenecientes al consorcio.

Durante los talleres, en primer lugar se realizó una discusión y revisión teórica en torno la legislación vinculada a la administración del estado, la función pública, la gestión municipal y los mecanismos de acceso a la información y participación que la normativa otorga (cuadro 11).

Luego, durante el último día de taller, los/as participantes, estando en conocimiento de la ley y sus mecanismos, fueron capacitados en el manejo del instrumento de monitoreo diseñado en el marco del proyecto, el SIMCAP, presentándoles la metodología y una explicación de los componentes de la herramienta, para finalizar con la realización de ejercicios prácticos.

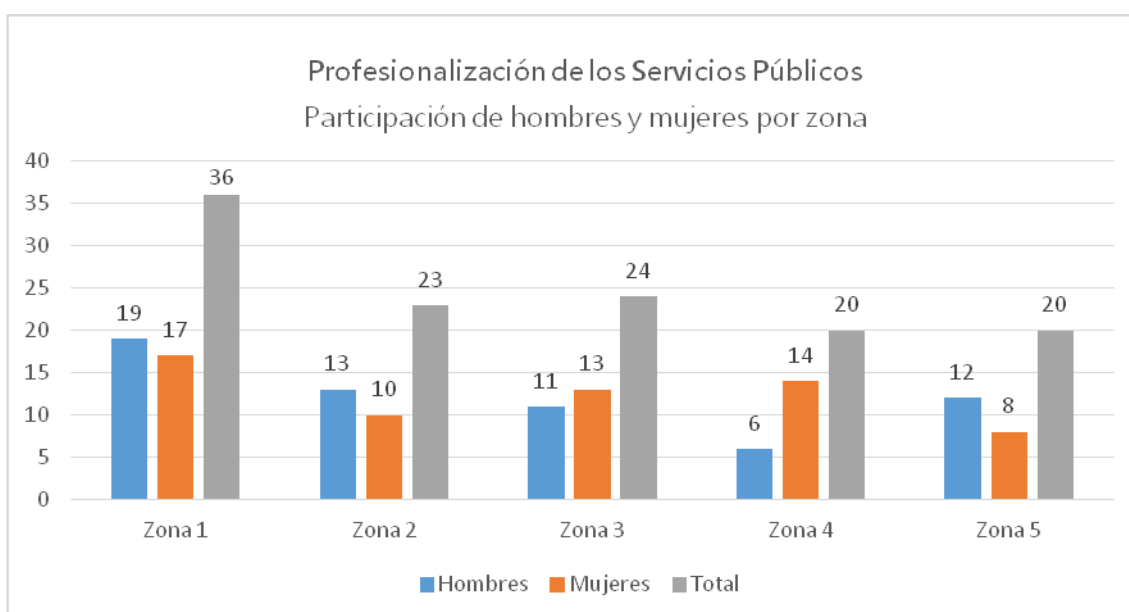


Cuadro 11. Módulos y contenidos de la línea temática número 1

MODULOS	CONTENIDOS
Módulo I Estado y Participación Política Ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado de Derecho en República Dominicana:</li> <li>• La Reforma Institucional en República Dominicana: la descentralización administrativa</li> <li>• La acción colectiva y la democracia participativa.</li> </ul>
Módulo II Administración Pública en República Dominicana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura, funcionamiento y marco legal de la Administración Pública Dominicana</li> <li>• Retos de la reforma de la Administración Pública en República Dominicana</li> <li>• Marco Legal vinculado a la gestión de la administración municipal.</li> </ul>
Módulo III Compendio del marco Legal vinculado a la Función Pública;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos de la Constitución de la República;</li> <li>• La Ley de Contrataciones Pública</li> <li>• Ley del Distrito Nacional y los Municipios.</li> </ul>
Módulo IV El Sistema de Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología (SIMCAP)</li> <li>• Explicación de los instrumentos</li> <li>• Ejercicio práctico</li> </ul>

A los ciclos, llevados a cabo durante los meses de mayo y junio de 2015, asistieron, considerando las cinco zonas, un total de 123 personas, de las cuales 61 correspondieron a hombres y 62 a mujeres. La distribución territorial de la participación se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Participación de hombres y mujeres por zona en el tema Profesionalización de los Servicios Públicos.







## Línea Temática 2: Ciclo Presupuestario Municipal

Fundación Solidaridad, dada su trayectoria y experticia vinculada al tema presupuestario de gobiernos locales, lideró la confección de los contenidos de esta línea temática, diseñando un compendio dividido en cuatro módulos: Estado, Democracia y Ciudadanía; Presupuesto Municipal; Libre Acceso a la Información Pública y; El Sistema de Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública.

El silabus impartido en tres días de taller, apuntó hacia el desarrollo de capacidades de los/as beneficiarios/as en torno al seguimiento y control del gasto público municipal y la importancia de rol ciudadano en el monitoreo presupuestario un sus respectivos municipios. Además, al igual en el ciclo descrito anteriormente, se les capacitó en el uso y aplicación práctica del SIMCAP (cuadro 12)

Cuadro 12. Módulos y contenidos de la línea temática número 2

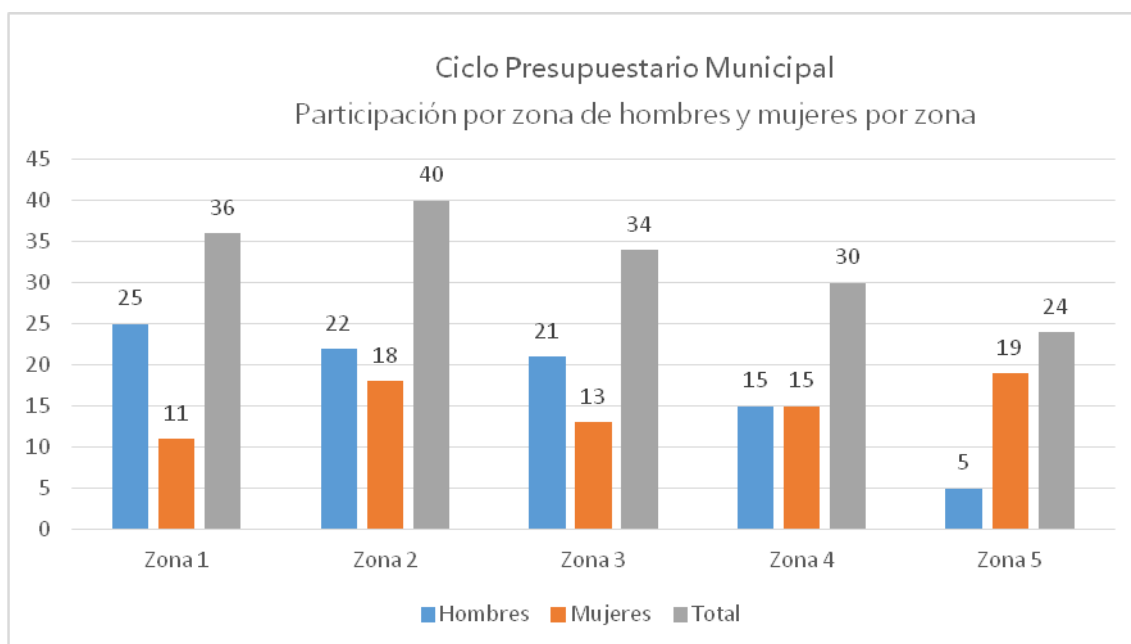
MODULOS		CONTENIDOS
Módulo I Estado, Democracia y Ciudadanía.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles del Estado y de la ciudadanía en la conformación de una sociedad democrática</li> <li>• La acción colectiva y la democracia participativa.</li> </ul>
Módulo II Presupuesto Municipal	M II.1 Acercándonos al Presupuesto Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En qué consiste la Administración Financiera Pública?</li> <li>• ¿Cuál es el órgano rector de la Administración Financiera del Estado dominicano?</li> <li>• ¿En qué consiste el Sistema de Presupuesto Público?</li> <li>• ¿Cuál es el órgano rector del Sistema de Presupuesto Público?</li> <li>• ¿Cuáles son las leyes que rigen el Presupuesto Municipal?</li> <li>• Relación del sistema de presupuesto con los sistemas de planificación y de control interno.</li> <li>• Instancias municipales relacionadas con esos sistemas.</li> </ul>
	M II.2 Conociendo y entendiendo el Presupuesto Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué consiste el Presupuesto Municipal?</li> <li>• ¿Cuál es el año fiscal que marca el ejercicio presupuestario?</li> <li>• ¿Cuáles son las formas en las que podemos analizar PM?</li> <li>• ¿En qué consiste el ciclo presupuestario, cuáles sus etapas y quiénes son los responsables de cada etapa?</li> <li>• ¿Qué documentos conforman el Presupuesto Municipal?</li> <li>• ¿Qué son clasificadores presupuestarios?</li> <li>• ¿Cómo se elabora el documento de Presupuesto Municipal?</li> <li>• ¿Cuántos tipos de clasificadores presupuestarios existen?</li> <li>• Formularios presupuestarios. ¿Cuáles formularios contienen el resumen de la información presupuestaria clave?</li> <li>• Informes de seguimiento y evaluación de la ejecución del presupuesto.</li> </ul>



	<p>M II.3 Presupuesto Municipal Participativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es el Presupuesto Participativo Municipal?</li> <li>• ¿Cuál es su relación con el presupuesto municipal?</li> <li>• ¿Cuáles son los objetivos del Presupuesto Participativo Municipal?</li> <li>• ¿Cuáles son las etapas del PPM?</li> <li>• ¿En qué consiste el Cabildo Abierto?</li> <li>• ¿Qué es el Comité de Seguimiento y Control Municipal y cuáles son sus funciones?</li> </ul>
<p>Módulo III Libre Acceso a la Información Pública: Herramienta para el ejercicio del Control Social.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es información pública?</li> <li>• ¿Quién o quienes tienen derecho al acceso a la información pública?</li> <li>• ¿Quiénes están obligados a suministrar información pública?</li> <li>• ¿Cuál es el procedimiento para solicitar información?</li> <li>• ¿Cuáles son los plazos?</li> <li>• ¿En caso de denegación cuáles son los recursos?</li> </ul>
<p>Módulo IV El Sistema de Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología (SIMCAP)</li> <li>• Explicación de los instrumentos</li> <li>• Ejercicio práctico</li> </ul>

Los talleres se impartieron durante los meses julio y agosto de 2015, asistieron un total de 164 personas, de las cuales 76 fueron mujeres y 88 hombres, distribuidos territorialmente de la siguiente manera:

Gráfico 2. Participación de hombres y mujeres por zona en el tema Ciclo Presupuestario Municipal





### Línea Temática 3: Servicios Públicos Municipales

Con la finalidad de capacitar a los munícipes en el marco legal que regula las competencias básicas de los ayuntamientos, fomentar la participación de la sociedad civil en la planificación política e inversión pública social y analizar los servicios municipales desde la perspectiva de la ciudadanía<sup>11</sup>, la organización Ciudad Alternativa confeccionó e implementó, con el apoyo de las otras instituciones del consorcio, el ciclo de capacitación de esta línea temática. Dotando a los/as participantes de los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para emprender acciones de veeduría.

Los contenidos presentados en el siguiente cuadro, fueron divididos en cuatro ejes temáticos: Democracia Participativa y Auditoría; Servicios Públicos Municipales y Desarrollo Humano; Inversión Municipal e Inclusión Económica Social y; Participación e Inclusión Comunitaria. A diferencia de la metodología utilizada en los otros talleres, la aplicabilidad y puesta en práctica del SIMCAP se trabajó al finalizar cada uno de los módulos y no al final del ciclo de capacitación.

Cuadro 13. Módulos y contenidos de la línea temática número 3

MODULOS		CONTENIDOS
Módulo I Democracia Participativa y Auditoría Social		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanía participativa, propositiva, fiscalizadora y facilitadora del buen gobierno local</li> <li>• El control social para transparentar la acción de gobierno</li> <li>• Qué es un comité de Veeduría</li> <li>• La Ley de Acceso a la Información Pública No.200-04: procedimientos y plazos.</li> </ul>
Módulo II Servicios Públicos Municipales y Desarrollo Humano (DH)	M II.1 Ciudadanía, Municipalidad y DH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno local y sus competencias</li> <li>• El rol del gobierno local en la construcción de una ciudadanía plena y la inclusión social</li> <li>• Servicios sociales y municipalidad: política redistributiva versus distribución selectiva (clientelismo)</li> <li>• Retos de la gobernanza local: desigualdad, necesidades básicas no cubiertas y exclusión</li> </ul>
	M II.2 Retos del DH en los Municipios Dominicanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado Social y Democrático de Derecho en la República Dominicana y su expresión en la municipalidad</li> <li>• Soluciones privadas a problemas colectivos</li> <li>• Bienestar social versus asistencialismo.</li> </ul>
	M II.3 Calidad de los Servicios Públicos Municipales - Aplicación del SIMCAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En qué se gasta la partida del 31 % destinada a servicios municipales: equilibrio territorial y social de la inversión.</li> <li>• Diferencias entre lo ejecutado y lo planificado</li> <li>• Eficiencia de la inversión</li> <li>• En qué se gasta la partida del 4% destinada a programas de educación, género y salud.</li> </ul>

<sup>11</sup> Plan de formación del proyecto.

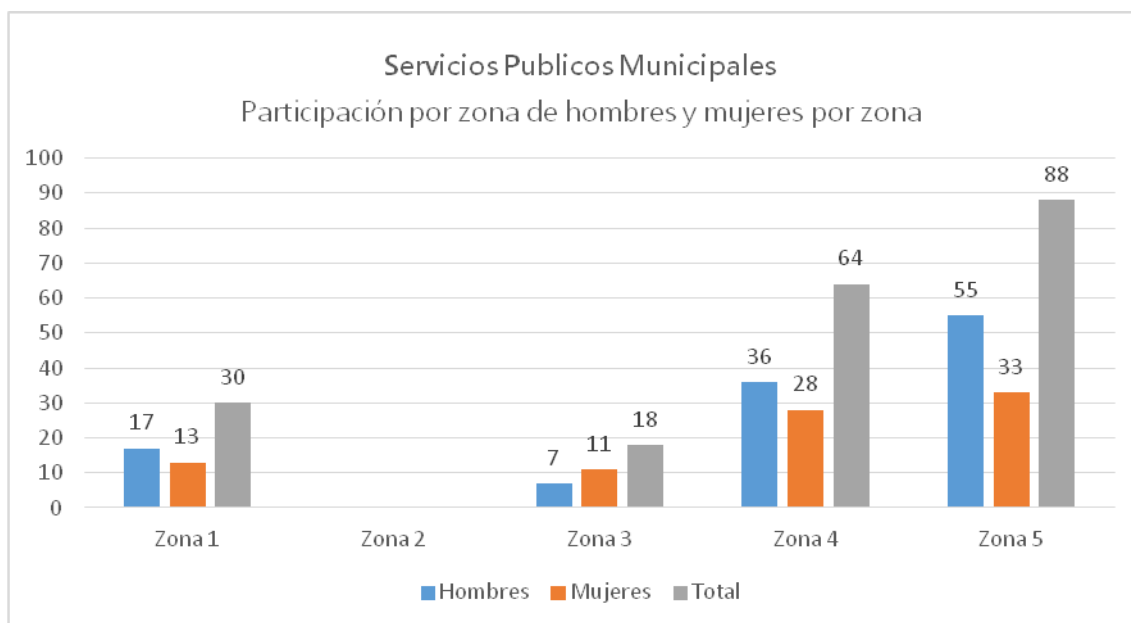


Módulo III Inversión Municipal e Inclusión Económica	M III.1 Desarrollo Económico Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso estratégico liderado por la municipalidad.</li> <li>• El Gobierno local como agente de transformación económica y social</li> <li>• Planificación de la inversión para el desarrollo local: Plan de Desarrollo Municipal</li> <li>• Planificación y concertación democrática del desarrollo: mesas de dialogo empresarios-trabajadores</li> <li>• Inversión para la inclusión social y territorial:</li> </ul>
	M III.2 Retos DEL en los Municipios Dominicanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias básicas de los Ayuntamientos para la inclusión económica, el desarrollo integral y sostenible.</li> </ul>
	M III.3 Calidad de la inversión y el fomento DEL – Aplicación del SIMCAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En qué se gasta la partida del 40 % destinada a infraestructuras</li> <li>• El Plan de Desarrollo Municipal</li> <li>• Los Comités de Seguimiento de Obras</li> <li>• Diferencias entre lo ejecutado y lo planificado</li> <li>• Eficiencia de la inversión</li> </ul>
Módulo IV Participación e Inclusión Comunitaria	M IV.1 Democracia Participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democracia participativa en las instituciones representativas: abrir los espacios de decisión, gestión y control a los/las municipios.</li> <li>• Gobernanza local, regeneración democrática y decisiones compartidas: el mayor protagonismo ciudadano en el gobierno de los municipios.</li> <li>• La participación ciudadana más allá del día de la elección: corresponsabilidad en los asuntos públicos locales.</li> <li>• Modernización de la gestión pública local: gobierno abierto, gobierno de todos/as.</li> <li>• ¿Cómo construir ciudadanía? La importancia del capital social en la calidad de la democracia.</li> </ul>
	M IV.2 Retos de la Participación Ciudadana en los Municipios Dominicanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades, conquistas y retos del activismo civil en la República Dominicana.</li> <li>• Mecanismos y espacios de participación de la ciudadanía consagrados en la Ley 176 y la Constitución.</li> </ul>
	M IV.3 Medición de la Inclusión Comunitaria en Nuestros Municipios – Aplicación del SIMCAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo Económico y Social Municipal</li> <li>• El Cabildo Abierto</li> <li>• Comités de Seguimiento</li> <li>• La Oficina de Asuntos Comunitarios</li> <li>• Actividades ejecutadas para la promoción de la participación comunitaria</li> <li>• El Registro de OSFL y los fondos concursables</li> </ul>



La información extraída de desde fuentes secundarias, muestra que la capacitación se realizó entre los meses de septiembre y octubre de 2015, con una participación total de 200 personas, de las cuales 115 corresponden a hombres y 85 a mujeres, geográficamente distribuidos de la siguiente manera<sup>12</sup>:

Gráfico 3. Participación de hombres y mujeres por zona en el tema Ciclo Presupuestario Municipal



#### Etapa 4: Realización de réplicas en los territorios:

Con la finalidad de multiplicar lo aprendido en sus respectivos territorios y organizaciones, los/as participantes de los tres ciclos de formación, acompañados y apoyados metodológicamente por los/as técnicos y funcionarios/as de las organizaciones del consorcio, realizaron talleres de réplica de los contenidos y las herramientas adquiridas en los talleres regionales de capacitación.

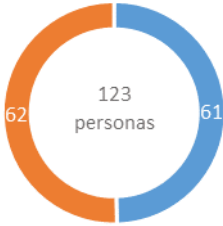
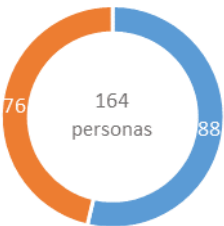
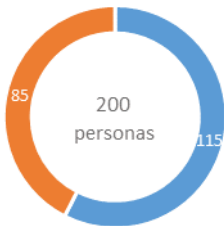
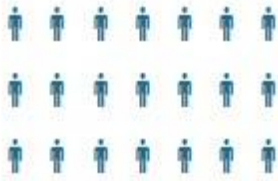


Para realizar los talleres de réplica, se sintetizaron los temas, se adaptaron las presentaciones y se utilizó un lenguaje amigable, acorde con las dinámicas locales y el perfil de los miembros de organizaciones sociales de base y municipales en general.

La convocatoria a estos espacios, en los que participaron socios de distintas organizaciones (Juntas de Vecinos, ONG, Juntas de Mujeres, Sindicatos, Asociaciones de productores, Asociaciones de Comerciantes, entre otros), fue decreciendo en la medida que avanzó el proyecto, alcanzando una 1156, 337 y 107 personas para las líneas temáticas 1, 2 y 3 respectivamente (Cuadro 14).

<sup>12</sup> El borrador del informe narrativo final del proyecto no presenta información sobre la participación de personas para zona número 2.



Cuadro 14. Síntesis de los ciclos regionales de capacitación

CICLOS REGIONALES DE CAPACITACIÓN		
Enfoque Metodológico		
Educación no formal	Aprendizaje orientado a la acción	
Líneas temáticas		
Profesionalización de la función pública municipal.	Ciclo presupuestario municipal	Servicios públicos municipales
Organización Responsable		
Participación Ciudadana	Fundación Solidaridad	Ciudad Alternativa
Contenidos		
Módulo I: Estado y Participación Política Ciudadana. Módulo II: Administración Pública en República Dominicana. Módulo III: Compendio del marco Legal vinculado a la Función Pública; Módulo IV: El Sistema de Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública.	Módulo I: Estado, Democracia y Ciudadanía Módulo II: Presupuesto Municipal Módulo III: Libre Acceso a la Información Pública: Herramienta para el ejercicio del Control Social Módulo IV: El Sistema de Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública.	Módulo I: Democracia Participativa y Auditoría Social Módulo II: Servicios Públicos Municipales y Desarrollo Humano Módulo III: Inversión Municipal e: Inclusión Económica Módulo IV: Participación e Inclusión Comunitaria
Fechas		
Junio – Julio 2015	Mayo – Junio 2015	Setiembre – Octubre 2015
Participantes		
Total: 487 / Mujeres: 223 / Hombres: 264		
 <p>123 personas</p> <p>62 61</p> <p>■ Hombres ■ Mujeres</p>	 <p>164 personas</p> <p>76 88</p> <p>■ Hombres ■ Mujeres</p>	 <p>200 personas</p> <p>85 115</p> <p>■ Hombres ■ Mujeres</p>
Replicas		
 <p>1156 personas</p>	 <p>337 personas</p>	 <p>107 personas</p>



#### Etapa 5: Constitución de comités de veeduría:

Los comités de veeduría fueron constituidos en cada uno de los 40 municipios piloto, integrados en su gran mayoría por nueve líderes y lideresas locales, coincidentes con las personas participantes en los ciclos de capacitación, alcanzado un total de 360 veedores y veedoras.

Destacar que algunos de los comités formados han recibido apoyo adicional de dirigentes sociales y/o miembros de organizaciones sociales comunitarias que se interesaron en participar del proceso de veeduría en curso.

#### Etapa 6: Solicitud de Información a los gobiernos municipales

Amparados en la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública No. 200-04<sup>13</sup>, utilizando como guía el instrumento de monitoreo SISMAP y apoyados por las organizaciones del consorcio los comités de veeduría comenzaron solicitar información ante las oficinas de los gobiernos locales. Paralelamente sostuvieron reuniones informativas con autoridades (alcaldes y regidores) con la finalidad de explicarles y sensibilizarlos sobre las acciones de veeduría que estaban impulsando.

Dependiendo la línea temática, la respuesta a las solicitudes de información, aunque en muy pocos casos fue completa, fluctuó entre el 50% y 60%:

**Cuadro 15.** Respuesta de municipios a las solicitudes de información realizado por los/as veedores/as.

Línea Temática	Solicitudes	Respuestas
Profesionalización de la Administración Pública Local	39	22
Ciclo Presupuestario Municipal	40	26
Servicios Públicos Municipales	Sin Información	Sin Información

#### Etapa 7: Análisis de datos y consolidación del SIMCAP en cada municipio

Una vez recibida la información solicitada, los comités de veeduría, en conjunto con profesionales de las organizaciones del consorcio, realizaron jornadas de análisis de los documentos puestos a disposición.

Como resultado de estos encuentros, se pudo consolidar la información en torno a los indicadores y fuentes de verificación contemplados en el SISMAP para luego valorar el nivel de cumplimiento de cada uno de los indicadores diseñados y completar una ficha municipal ilustrativa del estado de situación de cada municipio.

<sup>13</sup> Las organizaciones del consorcio elaboraron una guía orientadora de la Ley de Libre acceso a la Información Pública.



## Etapa 8: Elaboración y socialización de documento de síntesis

Con la finalidad de establecer una base comparativa entre los municipios participantes de PASCAL, se sistematizaron, en un solo documento, las fichas de diagnóstico levantadas por los/as veedores/as en cada uno de los territorios para cada una de las tres líneas temáticas<sup>14</sup>.

Los documentos resultantes fueron de utilidad para socializar entre miembros de la sociedad civil, autoridades locales y otros agentes estatales. Tanto el proceso como los resultados de las acciones veeduría ciudadana. De igual forma, los espacios propiciados para la presentación de los informes, generaron debate en torno a las debilidades, desafíos y las limitaciones que los gobiernos municipales tienen para responder adecuadamente a la creciente demanda ciudadana por información, así como identificar los nudos críticos que enfrentan los municipios al momento de ejercer sus derechos como ciudadanos.

Imagen 1. Informes de veedurías ciudadanas publicados.



<sup>14</sup> Se editaron y publicaron dos documentos de síntesis: 1. Profesionalización de la Administración Pública Local y; 2. Ciclo Presupuestario Municipal, en tanto el documento sobre Servicios Públicos Municipales, al momento de la presente consultoría, estaba en fase de borrador.





#### 4.2.2 Proceso 2: Articulación y generación de redes de colaboración.

La articulación, coordinación y colaboración entre instituciones, se materializaron a partir de la activación de dos procesos:

- a. Articulación del consorcio con PASCAL y otros actores.
- b. Articulación de organizaciones de la Sociedad civil.

##### a. Articulación del consorcio con PASCAL y otros actores

Hallazgo 8: La articulación de las organizaciones del consorcio de ONG con PASCAL y otros actores, fue de utilidad para informar y debatir los alcances de la implementación del proyecto, así como coordinar acciones conjuntas.

Como se comentó anteriormente, las organizaciones del consorcio establecieron una relación con los otros actores integrantes del PASCAL, basada fundamentalmente en la coordinación para la implementación de encuentros, foros, debates y seminarios y en el aporte del consorcio en las comisiones de coordinación general y de comunicaciones, entendidos como espacios de reflexión y debate en torno a los énfasis y enfoques de las acciones implementadas en el marco del proyecto. En tanto, la construcción de una mirada estratégica y el trabajo articulado para la consecución de objetivos comunes resultaron, dada la diversidad de actores, los roles que desempeñaban cada uno y la usencia de mecanismos pre establecidos, dificultosa.

Las acciones en las cuales participaron, articularon y/o emprendieron en conjunto dos o más actores de PASCAL fueron las siguientes:

Cuadro 16. Acciones coordinadas con PASCAL y otros actores.

Actividad	
Objetivos	
Participantes y/o responsables	Fecha
Presentación del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública a Nivel Municipal SISMAP	
Conocer el proceso llevado a cabo por los órganos rectores y el Ministerio de Administración Pública MAP como entidad líder del Programa.	
Actores de PASCAL	13 de marzo de 2015
Reuniones con ONU-Mujeres-FEDOMU-ATI y el Consorcio	
Conocer el proceso que se llevó desde ONU-Mujeres, como oportunidad de cara a la transversalización de género y tomando como base la estrategia nacional de desarrollo (END) y su vinculación con el PASCAL	
ONU Mujeres, CE – Mujer, Consorcio OSC y otros actores PASCAL	6 de agosto del 2015 <sup>15</sup>

<sup>15</sup> No informado en la memoria narrativa final del proyecto.



<b>Encuentro con presidente de la Comisión Presidencial para la Reforma Municipal</b>	
Presentar la iniciativa PASCAL y motivar el compromiso y participación de los gobiernos locales en algunas de las actividades del proyecto.	
COPREM, ASODORE, LMD, FEDODIM y Consorcio de OSC	24 de marzo del 2015
<b>Conversatorio sobre Retos y Desafío de la Reforma Municipal.</b>	
Lanzamiento público del proyecto y aportar a la discusión sobre los retos de la reforma municipal	
ONU Mujeres, FEDOMU, Actores PASCAL	No informado
<b>Encuentro con Organizaciones de la Sociedad Civil: "Hacia una agenda municipal"</b>	
Promover la construcción de una agenda municipal común FEDOMU- Sociedad Civil, que además incida en la reforma municipal, a través de un clima de acercamiento por medio de intercambios y consultas continuas.	
Fundación Solidaridad, FEDOMU y otros Actores de PASCAL	22 de septiembre del 2016
<b>Dialogo sobre Políticas Públicas</b>	
Dialogar sobre Políticas Públicas en torno al tema de planificación territorial en República Dominicana y otros ámbitos de interés de PASCAL.	
Fundación Solidaridad, FEDOMU, DGOT, MAP	26 de marzo del 2015
<b>Seminario Internacional sobre Buenas Prácticas de Gobiernos Locales con Perspectiva Género</b>	
Conocer y analizar buenas prácticas en planificación y prestación de servicios públicos municipales con enfoque de género; presentar herramientas conceptuales y metodológicas para la planificación participativa y sensibilizar sobre la importancia de una gestión municipal con enfoque de género.	
Ce -Mujer tal y Oxfam, ONU Mujeres, FEDOMU, Ministerio de la Mujer, UNMUNDO y el conjunto de OSC del consorcio.	3 de Agosto de 2016
<b>Análisis de Coyuntura: "Cómo Avanzar en la Municipalidad los próximos 4 años"</b>	
Identificar oportunidades y dificultades para los procesos de la reforma municipal derivadas del marco político-institucional resultante del proceso electoral de mayo de 2016, consensuar estrategias para continuar avanzando en el proceso de reforma municipal.	
FEDOMU y Consorcio de ONG	No informado
<b>Seminario Municipios y Gobernanza</b>	
Impulsar la construcción de acuerdos y compromisos para la articulación de diferentes actores que intervienen en la gestión municipal para una democracia local efectiva.	
404 personas: Alcaldes-as, regidores-as, Actores de PASCAL, Consorcio ONG, Organizaciones de la Sociedad Civil, organismos internacionales y otras instituciones.	1 y 2 de octubre de 2015
<b>10 Encuentros regionales con alcaldes</b>	
Presentación del proyecto de parte del consorcio de ONG y del componente PASCAL desde FEDOMU.	
FEDOMU y Consorcio de ONG	Diversas fechas
<b>Diálogo Transparencia y Autonomía Municipal</b>	
Conocer los alcances y resultados del Sistema de Monitoreo a la Administración Pública Municipal (SISMAP).	
Fundación Solidaridad, ATI, Consorcio de ONG	30 de septiembre de 2014



Hallazgo 9: Una mejor coordinación y articulación, hubiese permitido emprender acciones de sensibilización y capacitación con los gobiernos locales, alineadas con los otros componentes de PASCAL.

Si bien se constató la realización de acciones conjuntas entre el consorcio, FEDOMU y otras instituciones parte de PASCAL, orientadas a socializar el programa y el proyecto, además poner el debate y reflexión distintos aspectos de la reforma municipal y la gestión pública local, se pudo comprobar que, a pesar de los esfuerzos realizados por los/as gestores del proyecto, no se logró una articulación óptima entre los actores, especialmente con FEDOMU, esta hubiese permitido un mayor y mejor acercamiento a los municipios e intentar alinear el proceso de desarrollo de capacidades de los/as veedores/as con acciones orientadas a garantizar, con la finalidad de que las autoridades y los/as funcionarios/as públicos municipales, pudieran adquirir conocimientos y habilidades que mejoraran su respuesta a la demanda ciudadana levantada en el marco del proyecto.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante valorar el emprendimiento de acciones para el acercamiento directo desde las instituciones del consorcio a autoridades de algunos de los municipios objetos de la intervención.

b. Articulación de Organizaciones de la Sociedad civil.

Hallazgo 10: El proceso de diálogo y conformación de la Red Nacional por la Transparencia Municipal, confirmó del interés de las Organizaciones de la Sociedad Civil por las temáticas que promovió el proyecto y como una forma mejorar las perspectivas de continuidad a los procesos impulsados por la iniciativa.

Una de las apuestas del proyecto y las organizaciones miembros del consorcio, fue fortalecer el tejido y la cohesión social de los 40 municipios, propósito logrado a partir de la implementación del proceso descrito en el apartado 4.2.2.

Los ciclos regionales de capacitación, además de desarrollar habilidades de los líderes y lideresas que asistieron, permitieron intercambiar experiencias entre los asistentes, conocer múltiples realidades, aprender entre pares distintas formas de trabajo e ir descubriendo la posibilidad de formar una coalición nacional amplia de organizaciones que trabajan a nivel local.

En este contexto, el proyecto propicia la realización del denominado “Primer Encuentro Nacional de Organizaciones de Sociedad civil por la Democracia Municipal” en el cual participan representantes de más de 100 organizaciones provenientes de 45 municipalidades.



En dicho encuentro se llega al acuerdo de comenzar el trabajo de constitución de un espacio de articulación nacional. Para aquello se nombra a un comité gestor encargado de:

- Sistematizar las discusiones del encuentro;
- Discutir objetivos y nombres de la plataforma en construcción;
- Escoger a representantes, titulares y suplentes regionales;
- Operativizar la conformación del espacio a través del trabajo en cuatro comisiones: Comisión de normas, Comisión de principios, Comisión de sostenibilidad y Comisión coordinadora.

Una vez constituido el equipo gestor y comenzado su trabajo, se convocó a las organizaciones a participar de cuatro encuentros regionales. Estos tenían por finalidad, escoger a delegados y delegadas, además de reflexionar y validar en asamblea las propuestas provenientes del comité gestor y/o nuevas ideas que pudieran surgir durante el debate.

Tomando en consideración los insumos generados en el primer encuentro nacional, el trabajo del comité gestor y las discusiones en asambleas regionales se convoca para los días 9, 10 y 11 de diciembre a la “Asamblea Constitutiva “Hacia una Plataforma Nacional de Organizaciones Sociales” . En la cual, reflejando la importancia que la sociedad civil de entrega a las temáticas relacionadas con la gestión pública local, participan más de 500 organizaciones comunitarias y sociales de 49 municipios, constituyéndose la “Red Nacional Por La Transparencia Municipal”, la cual tendría como propósito avanzar hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- Impulsar la Democracia y el desarrollo local sustentable promoviendo la participación soberana del pueblo en la toma de decisiones en los distritos municipales, los municipios y el distrito nacional, enfocado en garantizar la vida digna de su población;
- Contribuir a la descentralización de los recursos del Estado para una justa distribución de la riqueza y promover el seguimiento participativo del ciclo presupuestario municipal y nacional;
- Fortalecer, concientizar y empoderar a las organizaciones de la sociedad civil para lograr una gestión local transparente e inclusiva con equidad de género.

#### 4.2.3 Preguntas asociadas a la fase de Implementación del proyecto.

Pregunta 3. ¿Han permitido los medios puestos a disposición y las actividades realizadas obtener los máximos resultados?

Hallazgo 11: Los recursos destinados a la implementación técnica del proyecto fueron utilizados eficientemente por las organizaciones socias del consorcio., alcanzando una implementación técnica y financiera al 100%.



Tomando en consideración la cantidad de organizaciones participantes, la extensión territorial y el reducido tiempo para implementar las actividades planificadas, los recursos puestos a disposición por el proyecto fueron utilizados de manera satisfactoria por las diez organizaciones miembros del consorcio, alcanzado un 100% de implementación tanto técnica como financiera.

El buen uso de los recursos permitió alcanzar los resultados diseñados, implementar la totalidad de las actividades planificadas y además lograr efectos y cambios positivos en el grupo meta.

La clave radicó en el diseño operativo y metodológico de los ciclos de capacitación (encuentros regionales intensivos), en una coordinación y gestión general del proyecto de alta calidad y orientada a resultados, en la experiencia de las organizaciones socias del consorcio, el alto perfil de los/as técnicos/as de proyecto y una distribución acertada de responsabilidades al interior de la coalición.

Hallazgo 12: La implementación del proyecto fue aumentando en eficiencia en la medida que avanzaba la iniciativa.

La ejecución fue aumentando en eficiencia en la medida que avanzó el proyecto (Gráficos 4 y 5). En un principio hubo dificultades para comenzar su ejecución, hubo retraso en la contratación del personal y desconocimiento de algunas organizaciones de los procedimientos y exigencias administrativas del donante y Oxfam. Aspectos solucionados en gran medida a fines del año 2014.

De esta forma, en enero de 2015, comienza a cabalidad la implementación técnica del proyecto, alcanzado durante este año una ejecución financiera menor a la planificada (31% del total del proyecto). Las razones de este retraso se debieron principalmente a un periodo de ajuste entre las organizaciones y un prolongado proceso de reflexión entre los actores de PASCAL, la UE y el consorcio en torno a la pertinencia de la implementación del SIMCAP.

A partir del segundo año, superados y corregidos los inconvenientes antes mencionados, la implementación se aceleró sustancialmente, llegando a conseguir, al momento de la presente evaluación, el 100% de ejecución financiera y un similar porcentaje de implementación técnica de actividades (Ver apartado 4.3: Resultados).



Gráfico 4. Ejecución presupuestaria por año

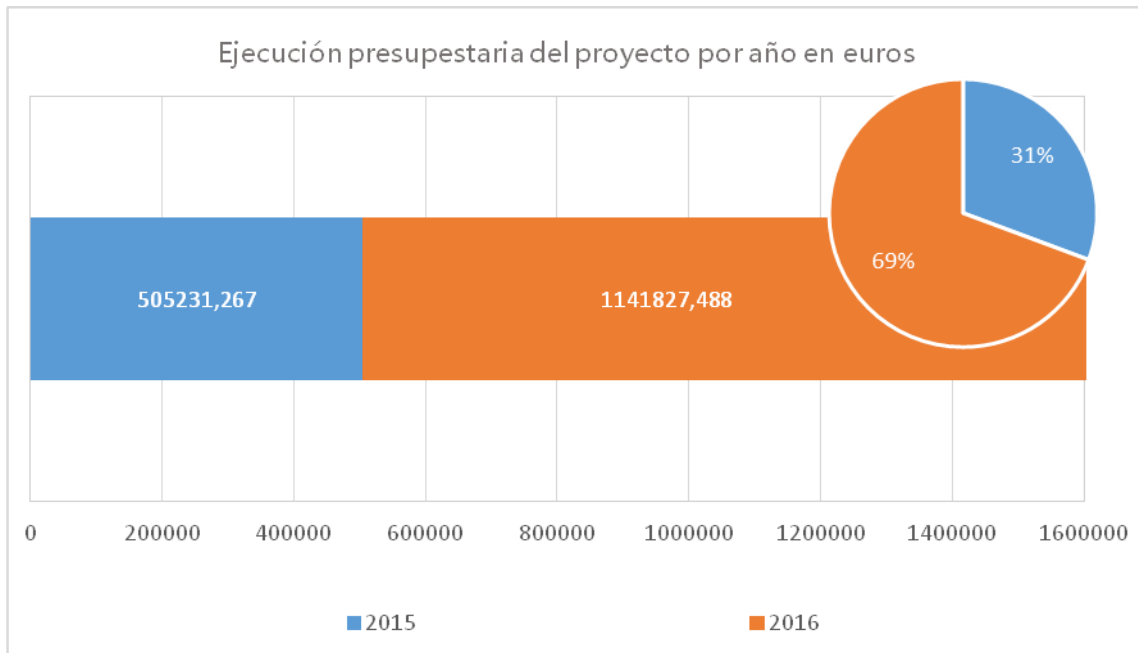
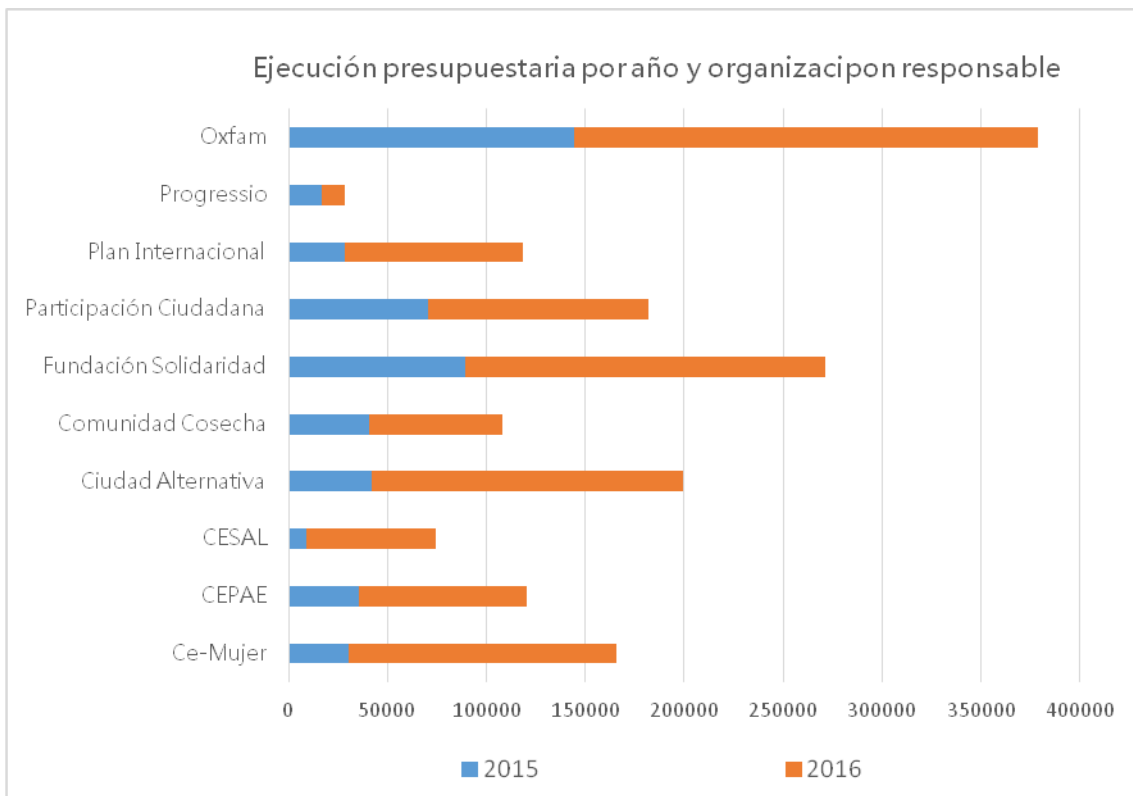


Gráfico 5. Ejecución presupuestaria por año y organización



Mencionar que el evaluador pudo comprobar que la relación entre el cumplimiento de resultados y la inversión de recursos realizada es adecuada, alcanzando a ejecutar la totalidad de las actividades y alcanzar la calidad prevista en los productos establecidos en la formulación.



Pregunta 4. ¿Habrían podido considerarse otras formas de intervención, incluyendo otros usos de los recursos, para un resultado equivalente o mejor?

Hallazgo 13: El alcance territorial de la intervención y la cantidad de organizaciones ejecutoras del proyecto afectaron a la eficiencia en el uso de los recursos.

La estructura operativa del proyecto, de ejecución en un amplio consorcio, permitió tener una cobertura geográfica bajo la responsabilidad de organizaciones con trayectoria y conocimiento de los actores y los territorios de intervención, facilitando y dando pertinencia a la ejecución técnica de la iniciativa. Esto reafirma que el trabajo en asocio es el apropiado para implementar un proyecto de estas características, sin embargo, la cantidad de instituciones participantes, para mejorar en eficiencia, podría haber sido menor.

Los encargados/as, los técnicos/as y administrativos – financieros con responsabilidad en el proyecto, debieron multiplicarse por 10, en tanto los gastos operativos dividirse en la misma cantidad.

En tanto, Oxfam como líder y responsable ante el donante, tuvo que asignar recursos humanos con dedicación exclusiva a la iniciativa (Coordinadora de proyecto y Encargada del seguimiento financiero). Situación que, según los propios informantes clave, hacía de este proyecto una iniciativa atípica y costosa desde el punto de vista de la organización coordinadora. Juicio concordante con el evaluador, en el sentido de que un mayor presupuesto global hubiera podido facilitar la ejecución, la coordinación con todos los actores, los mecanismos de rendición de cuentas y la producción tanto de materiales pedagógicos como de productos de comunicación.

#### 4.3 EFECTOS DEL PROYECTO

Este apartado el consultor considera apropiado desarrollarlo respondiendo a las preguntas planteadas en los términos de referencia, puesto que su argumentación permite describir y analizar un escenario completo en torno a los resultados y efectos generados por la iniciativa.

##### 4.3.1 Preguntas asociadas a los resultados del proyecto.

Pregunta 5. ¿Cuáles son los resultados y a quién benefician?

Sub Pregunta 5.1 ¿Los beneficiarios previstos participaron en la intervención?

Hallazgo 14: Los/as veedores/as, los participantes de las réplicas realizadas y las organizaciones sociales involucradas se constituyen en los/as principales beneficiarios/as de los resultados del proyecto.



Los principales beneficiarios, en concordancia con lo planificado en la formulación del proyecto, correspondieron a dirigentes, líderes, lideresas y miembros de organizaciones sociales de base.

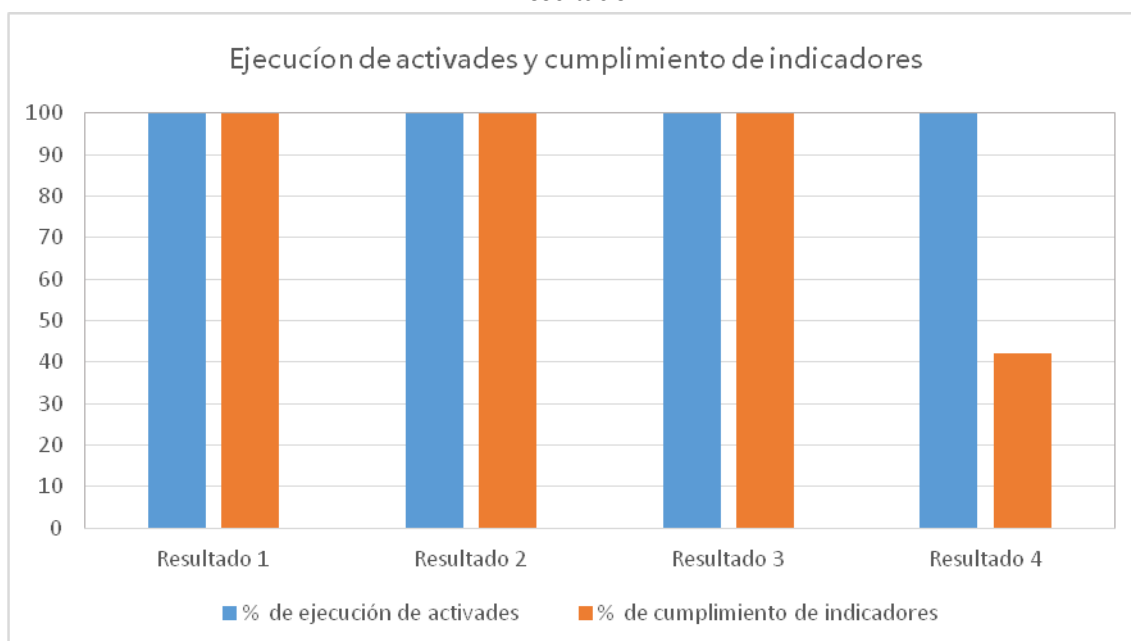
Los principales resultados identificados en este colectivo se detallan a continuación:

- Adquisición de conocimientos normativos, procedimentales e instrumentos de monitoreo.
- Desarrollo de capacidades para impulso de acciones de veedurías y exigibilidad de derechos.
- Empoderamiento de individual y colectivo.
- Fortalecimiento organizacional.
- Posicionamiento de los/as veedores/as, como referentes en su rol seguimiento y control de la gestión pública.
- Articulación y coordinación de acciones de las OSC.

Hallazgo 15: Las estrategias e intervenciones fueron aumentado su efectividad en la media que avanzaba el proyecto, llegando a un nivel de ejecución de las actividades planificadas y cumplimiento de indicadores, con excepción del resultado 4, del 100%.

En base al análisis documental, las entrevistas grupos focales y talleres desarrollados durante el trabajo de campo ha sido posible medir el cumplimiento de los indicadores, resultados y actividades estipuladas para el proyecto. En lo que respecta al cumplimiento de indicadores de resultado y la ejecución técnica de actividades son satisfactorias para los resultados 1, 2 y 3 logrando un 100% de implementación y cumplimiento de indicadores, en tanto el resultado 4, presenta incoherencias entre el porcentaje de ejecución de actividades y el logro de indicadores formulados (gráfico 6 y cuadros 17, 18, 19 y 20).

Gráfico 6. Ejecución de actividades y cumplimiento de indicadores por resultado







La situación descrita, se precisa en las matrices de avance resultados, indicadores y actividades presentadas a partir de la siguiente página, ahí se pueden observar detalladamente la inconsistencia entre los indicadores del resultado 4 y el cumplimiento de las actividades, donde si bien se cumple con del 100% de las actividades planificadas, algunos indicadores de resultados aparecen con una valoración mucho menor.

La explicación de esta incongruencia, es que las acciones de creación y mejora de la participación de ciudadanía en los Consejos de Desarrollo y Económico y Social Municipal (Indicadores I.4.1 e I.4.2,) ya sea por factores externos al proyecto (responsabilidades de otros agentes), condiciones políticas y/o por la coyuntura de los gobiernos locales, no fueron desarrolladas a cabalidad durante la iniciativa, enfocando los esfuerzos en consolidar los comités de veedurías conformados, teniendo que ajustar el énfasis en el fortalecimiento de los espacios de participación consagrado en la ley.

Adicionalmente a esto y sin el ánimo de realizar un análisis de coherencia interna del diseño del proyecto, otra razón que podría explicar esta situación es que, si bien existe una clara relación entre la ejecución de actividades, resultados esperados y objetivos (lógica vertical), la formulación de indicadores -en algunos casos- reflejan más una descripción de actividades (porcentuada).

A continuación se expone el grado de cumplimiento comparado con la matriz de marco lógico de la iniciativa:



Cuadro 17. Matriz de Avance del Resultado 1

RESULTADO 1: Las organizaciones del consorcio consolidan e impulsan la articulación con otros actores de la Sociedad Civil para incidir en la gestión municipal, la participación y el diálogo con autoridades e influir a nivel nacional en la reforma de la administración municipal.		
Indicador	Observaciones	% de logro
I.1.1 Se ha establecido un espacio de articulación que se compone de por lo menos 40 OSC y/o redes/federaciones y otros actores sobre reforma de la Administración Pública a nivel Municipal, al finalizar el 1er año del proyecto.	Generación de la Red Nacional por la Transparencia Municipal, integrada por alrededor de 500 organizaciones pertenecientes a 49 municipios.	100%
I.1.2 Cinco (5) propuestas de la sociedad civil presentadas y debatidas a la reforma de la Administración Pública en espacios Estado-Sociedad Civil a nivel Municipal, al finalizar el proyecto.	Implementación y participación en foros de debate, encuentros y comunicados públicos.	100%
I.1.3 Se cuenta con un sistema de evaluación y monitoreo que brinda información periódica (semestral y anual) al inicio del primer año de ejecución.	Se establecieron mecanismos, herramientas y formatos para la rendición técnica y financiera del proyecto.	100%
I.1.4 Se ha implementado una metodología homogenizada de seguimiento a los tres temas prioritarios en los 40 municipios piloto y con posibilidad de replicar en otros municipios, al finalizar el proyecto.	Se generó una metodología homogenizada para las tres líneas temáticas y el instrumento de medición SIMCAP.	100%
I.1.5 Se ha desarrollado acuerdos con pre-candidatos a síndicos en el 50% de los municipios	Se suscribieron acuerdos con 218 precandidatos a síndicos.	100%
Actividades		% de logro
A.1.1 Participación activa en los espacios establecidos oficialmente por el proyecto PASCAL y en eventos de reflexión y debates sobre reforma de la Administración Pública en el ámbito municipal organizados por MAP, FEDOMU u otro actor interviniendo en PASCAL		100%
A.1.2. Articulación de OSC y/o redes/federaciones de OSC sobre reforma de la Administración Pública a nivel municipal e integración a espacios de articulación existentes (Foro Ciudadano, Foro Social Alternativo) para garantizar la sostenibilidad del proceso.		100%
A.1.3. Co-organización con FEDOMU y MAP de un Seminario Nacional sobre participación de la sociedad civil en la gestión municipal transparente y de calidad.		100%
A.1.4 Acciones de comunicación, sensibilización y visibilidad del proceso de Reforma de la Administración Pública Municipal en las 3 prioridades temáticas.		100%
A.1.5. Acciones de incidencia con los gobiernos locales y con el gobierno central en las 3 prioridades temáticas de la Convocatoria.		100%
A.1.6. Adecuación de los 4 Observatorios Ciudadanos municipales con estandarización de metodologías y enfoque de procesos de monitoreo.		100%
A.1.7.- A Diseño e implementación de un sistema de evaluación y monitoreo para el seguimiento de los indicadores del proyecto tomando en cuenta las líneas de base construidas.		100%



Cuadro 18. Matriz de Avance del Resultado 2

RESULTADO 2: La sociedad civil participa y ejerce veeduría social del proceso de profesionalización de los/as servidores públicos municipales desde un enfoque de género en los 40 municipios piloto.		
Indicador	Observaciones	% de logro
I.2.1 10 organizaciones de la SC ejercen 5 iniciativas de control social y participan en el proceso de profesionalización de la administración pública, incorporando criterios de equidad de género e inclusión social al finalizar el proyecto en cada municipio.	Se solicitó información en 39 de los 40 municipios piloto	100%
I.2.2 1000 dirigentes de OSC formados (en los aspectos esenciales del marco jurídico y políticas existentes de la función pública para ejercer control social y participar en el proceso de profesionalización de la administración pública) al finalizar el primer año de ejecución de la acción.	Total: 1113 personas. Ciclo Regional: 123 Personas	100%
I.2.3 En el 60% de los municipios piloto, se ha llevado los procesos control social sobre la gestión de los recursos humanos con la participación de la SC a través de mecanismos de participación establecidos por las Leyes 176-07 y 41-08, al finalizar el proyecto.	Se solicitó información en 39 de los 40 municipios piloto	100%
I.2.4 Existe un incremento en un 60% de solicitud de información por parte de la sociedad civil en un 80% de los municipios piloto al servicio de los observatorios.	Se solicitó información en 39 de los 40 municipios piloto	100%
Actividades		% de logro
A.2.1 – Diseño e implementación de ciclo de formación ciudadana en función pública.		100%
A.2.2 Diseño e implementación del sistema de veeduría social sobre la profesionalización de la función pública		100%
A.2.3 Fortalecimiento y creación de espacios de diálogo-consulta con autoridades municipales y OSC para los procesos de contratación, gestión y evaluación de los recursos humanos de los 40 municipios.		100%
A.2.4. Producción y difusión de publicaciones populares sobre los resultados del proceso de veeduría social en diferentes ámbitos.		100%
A.2.5. Impulso de espacios de diálogo con autoridades municipales de cara a la firma de acuerdos (compromiso/pacto público) y seguimiento para la mejora de la profesionalización de la gestión municipal		100%



Cuadro 19. Matriz de Avance del Resultado 3

RESULTADO 3: La sociedad civil se integra, analiza, da seguimiento e incide en las políticas municipales basada en el monitoreo del ciclo presupuestario municipal desde un enfoque de mejoría de la calidad del gasto y con una perspectiva inclusiva de las necesidades e intereses diferenciados.		
Indicador	Observaciones	% de logro
I.3.1 1000 dirigentes de OSC capacitados en el monitoreo del ciclo presupuestario municipal con sensibilidad de género, rendición de cuentas, compras y contrataciones, durante el 1er año del proyecto.	Total: 1076 personas. Ciclo Regional: 164 Personas	100%
I.3.2 El 60% de los Ayuntamientos firman acuerdos con la sociedad civil y expresan su compromiso para implementar medidas de mejoría de la calidad del gasto, rendición de cuentas, compras y contrataciones, al finalizar el proyecto.	Se suscribieron acuerdos con 218 precandidatos a síndicos y una vez electos de realizaron acercamientos de ratificación al menos verbal de los compromisos firmados.	100%
I.3.3 En el 50% de los municipios se firman acuerdos con pre-candidatos/as municipales que muestre su compromiso con la reforma municipal, al finalizar el primer año.	Se suscribieron acuerdos con 218 precandidatos a síndicos.	100%
Actividades		% de logro
A.3.1 Diseño e implementación de un ciclo de formación a dirigentes de OSC para monitorear el ciclo presupuestario desde una perspectiva de género.		100%
A.3.2. Diseño e implementación del sistema de veeduría social al ciclo presupuestario con implementación de herramientas y producción de informes		100%
A.3.3. Realización de Foros Municipales en los 40 municipios con autoridades locales para la presentación de informes y debates sobre los resultados de las veedurías sobre el ciclo presupuestario.		100%
A.3.4. Difusión de los resultados de las veedurías del ciclo presupuestario.		100%
A.3.5. Incidencia-diálogo con autoridades municipales de cara a la firma de acuerdos (compromiso/pacto público) y seguimiento para la mejora de la calidad del gasto.		100%



Cuadro 20. Matriz de Avance del Resultado 4

RESULTADO 4: La sociedad civil fortalece sus capacidades de diálogo con las autoridades y su labor de co-responsabilidad y de veeduría social en los 40 municipios para contribuir al fomento de una gestión municipal eficiente, transparente, abierta y orientada a la mejora de la calidad de los servicios públicos municipales, con una perspectiva inclusiva de las necesidades e intereses diferenciados.		
Indicador	Observaciones	% de logro
I.4.1 Un 80% de los ayuntamientos mejora la participación en el Consejo de Desarrollo Municipal/Consejo Económico y Social Municipal, para que sea más calificada y representativa, incluyendo organizaciones de: mujeres, adolescentes, personas con discapacidad y jóvenes conforme a lo establecido en la ley 176-07, al final del proyecto.	Se han constituido bajo el alero del proyecto 3 Consejos Económico Social municipal en Herrera, los Alcarrizos, y Santo Domingo Norte.	9,3%
I.4.2 En un 80% de los Consejos de Desarrollo Municipal/Consejos Económicos y Sociales Municipales consolidados, las OSC participan activamente en el diseño, implementación, seguimiento y rendición de cuentas de los Planes Municipales de Desarrollo, que incluyen proyectos tomando en cuenta las necesidades e intereses diferenciados de hombres, mujeres, niños/niñas, jóvenes y envejecientes, al finalizar el proyecto.	Los 3 Consejos constituidos participan activamente implementación, seguimiento y rendición de cuentas de los Planes Municipales de Desarrollo	9,3%
I.4.3 Se ha realizado análisis del presupuesto municipal en un 70% de los municipios piloto a partir de la desagregación de los recursos orientados a mujeres, niños/niñas, jóvenes y envejecientes, develando los desfases al finalizar el proyecto.	No existe una desagregación de los recursos orientados a cada uno de estos colectivos. Se indagó en las condiciones de implementación e instituciones prestadoras para el 4% dedicado a salud, educación y género.	50%
I.4.4 Al menos un 50% de las OSC de la línea base en los 40 municipios participan en procesos de veeduría y auditoría social de la calidad de la dotación y provisión de los servicios municipales, al finalizar el 1er año del proyecto.	Las OSC beneficiarias del proyecto han participado en los procesos de veeduría y realizado encuentros con los gobiernos locales de 49 municipios	100%
<b>Actividades</b>		<b>% de logro</b>
A.4.1. Ciclo formativo en gestión de los servicios municipales con transparencia, calidad y con enfoque de inclusión de mujeres, adolescentes y jóvenes.		100%
A.4.2. Diseño de una estrategia y realización de actividades de capacitación para una mayor inclusión y participación de jóvenes y mujeres en la gestión y seguimiento de servicios municipales dirigidos a ellos/as.		100%
A.4.3. Implementación de acciones de cabildeo para la inclusión y participación de organizaciones de mujeres, adolescentes y jóvenes en los procesos de gestión municipal en los 40 ayuntamientos.		100%
A.4.4. Diseño e implementación de un proceso de veeduría y auditoría social de servicios y obras públicas municipales priorizadas con perspectiva de género e inclusión social.		100%
A.4.5. Realización de iniciativas de sensibilización y comunicación de resultados de veeduría sobre servicios públicos municipales en 40 municipios.		100%



Pregunta 6. ¿Se han producido resultados no esperados, tanto positivos como negativos?

Hallazgo 16: La generación y apropiación de espacios de intercambio de conocimientos, experiencias, aprendizajes y trabajo en red es el principal resultado no esperado de la iniciativa.

Dado que la convocatoria de subvención perseguía favorecer la creación de consorcios entre organizaciones, las instituciones que participaron debieron generar mecanismos de articulación y diálogo desde la fase de identificación y formulación.

La coordinación interinstitucional durante la historia del proyecto, se fue fortaleciendo en la medida que avanzaba su implementación, logrando consolidarse como un colectivo donde cada uno de sus miembros puso a disposición del consorcio sus saberes y experiencias para optimizar la operatividad, la calidad e impacto de las acciones que se implementaron, permitiendo mejorar la intervención y aportar nuevos aprendizajes a las instituciones participantes.

Adicionalmente, se constató que las organizaciones sociales de base y sus miembros, han mantenido contacto más allá de los espacios regionales y locales de capacitación y replica, articulándose, aprovechando las herramientas de comunicación virtual disponibles (Facebook y WhatsApp), en redes de colaboración, aprendizaje, intercambio de buenas prácticas de incidencia y como un espacio en donde acceder a información sobre nuevas oportunidades de capacitación.

Finalmente destacar la conformación de la Red Nacional por la Transparencia Municipal, integrada por organizaciones que participaron del proyecto. Esta red tiene como objetivo dar seguimiento y fortalecer los procesos de veeduría e incidencia política iniciados bajo el alero de Ciudadanía activa por una Gestión Local Transparente e Inclusiva.

Pregunta 7. ¿En qué medida han contribuido los resultados a la consecución de los objetivos específicos?

Hallazgo 17: El logro de resultados y los efectos en el colectivo meta han contribuido parcialmente la consecución del objetivo específico formulado.

#### Objetivo específico del proyecto

Fortalecer espacios locales de diálogo entre la Sociedad Civil y las Autoridades Locales para una mejorada participación y co-responsabilidad de la SC en las diferentes fases de la gestión municipal desde la planificación, la administración, la ejecución y la rendición de cuentas, desde la perspectiva de género.



Del análisis del objetivo específico expuesto, el evaluador considera oportuno mencionar las siguientes constataciones:

- La iniciativa promovió y consiguió fortalecer, empoderar y desarrollar capacidades en líderes, lideresas y organizaciones de sociedad civil, mejorando sustancialmente su participación y co-responsabilidad en las diferentes fases de la gestión municipal.
- Los esfuerzos y las acciones orientadas a la generación y fortalecimiento de espacios de dialogo con autoridades locales, se redujeron a la solicitud de información y a la posterior presentación de los resultados de los procesos de veeduría.

Los actores clave de la evaluación afirmaron que el tiempo de implementación del proyecto no fue el suficiente como para realizar una Interfase adecuada, que permitiera la conformación de una mesa de dialogo fructífera con las autoridades locales.

Ahora bien, más allá de las atendibles justificaciones asociadas el tiempo disponible y lo expuesto en la páginas 36 y 42, la legislación dominicana establece espacios formales de dialogo y control ciudadano a la gestión municipal, tales como, el Comité de seguimiento municipal (Ley No 170-07) el Consejo económico y social (Ley No. 176-06), instancias que pudieron haberse aprovechado mejor en el marco del proyecto, estableciendo canales fluidos de comunicación y coordinación con los comités de veeduría y así avanzar en institucionalización de los mecanismos a través de los cuales se establece la relación entre los gobiernos locales y la sociedad civil.

- La incorporación perspectiva de género durante el proyecto estuvo asociada a la promoción de acciones afirmativas para asegurar la participación de mujeres en los espacios de capacitación y en los comités de veedurías conformados, así como en la ejecución de actividades como foros, debates y charlas de sensibilización y promoción de la inclusión de esta dimensión en la gestión pública municipal.

Aunque el análisis de la incorporación de las perspectivas transversales se realizan en la pregunta 10, es oportuno señalar en este apartado, que las acciones antes mencionadas dan respuesta al objetivo específico y que la inclusión del enfoque de género en el proyecto, tomando como referencia para el análisis, la “Estrategia de Justicia Social y de Género” para Latinoamérica y El Caribe de Oxfam, apunto en la generación del cambio descrito en dicho documento, adoptando una de las tres estrategias necesarias para lograr un “liderazgo transformador de las mujeres”.



Pregunta 8 ¿El proyecto se ha visto facilitado u obstaculizado por factores externos?

Sub Pregunta 8.1 ¿La ejecución de la iniciativa ha tenido repercusiones involuntarias o imprevistas y, en caso afirmativo, la forma en que éstas han influido en el impacto global?

Hallazgo 18. Las organizaciones socias del consorcio tuvieron la capacidad de detectar y transformar posibles amenazas en oportunidades que fortalecieron las acciones del proyecto.

Si bien durante el periodo de implementación hubo acontecimientos externos que podrían haber obstaculizado la normal ejecución del proyecto y generar repercusiones que incidieran en la calidad y profundidad de los cambios esperados, el colectivo de organizaciones del consorcio, tuvo la capacidad de convertir estas posibles amenazas, en oportunidades para mejorar la intervención, estas fueron:

- Elecciones municipales: Desarrollar actividades de veeduría en el marco de una campaña electoral y posterior elección de autoridades municipales, se presentó como un desafío para las organizaciones de la sociedad civil participantes. En el marco del proyecto se debían realizar acciones de seguimiento y control de las políticas e inversiones realizadas por las actuales autoridades, algunos/as postulantes a la reelección y, al mismo tiempo, mantener la neutralidad y no prestarse para el aprovechamiento político de los candidatos desafiantes.

Esta situación fue canalizada exitosamente, se optó por convocar a reuniones a todos/as los/as candidatos/as para presentarles los objetivos del proceso de veeduría e invitarlos a firmar una compromiso en torno a las demandas emergidas desde la ciudadanía.

- Nuevas autoridades: Posterior a las elecciones municipales las nuevas autoridades asumieron en sus cargos, el riesgo que se corría era retroceder en el camino de incidencia avanzado con los antiguos alcaldes, alcaldesas, regidores/as y funcionarios/as municipales, sin embargo, una buena lectura de este escenario, permitió encontrar una oportunidad para ratificar los compromisos asumidos en campaña y establecer, desde el inicio de su mandato, una relación de diálogo y colaboración.

Finalmente mencionar que durante el desarrollo del proyecto hubo diferencias metodológicas y de enfoque entre el consorcio, el personal técnico de otros actores de PASCAL, situación que ralentizó la ejecución del proyecto y pudo haber obstaculizado la continuidad de la iniciativa.

El desacuerdo consistió en que, siguiendo la planificación contenida en el documento de formulación presentado y aprobado por la delegación de Unión Europea en República Dominicana, se debía implementar el “Sistema de Monitoreo Ciudadano a la Administración Pública” (SIMCAP – Actividad 1.7), como un instrumento paralelo al “Sistema de Monitoreo de





la Administración Pública” (SISMAP) diseñado e implementado en el marco de PASCAL en la ejecución del componente liderado por el MAP.

Esta duplicidad de instrumentos generó resistencias en algunos de los actores del programa, en tanto, para los integrantes del consorcio, el diseño e implementación del SIMCAP era una acción estratégica y central del proyecto y, por lo tanto, no renunciable.

A partir de la información recabada en trabajo de campo, específicamente desde las entrevistas realizadas a agentes clave<sup>16</sup>, se pudo constatar que entre los actores del proyecto se optó, de manera consensuada, por defender la importancia de implementar el SIMCAP en los términos explicitados en el diseño del proyecto.

En este ámbito, el evaluador estima oportuno señalar que se podría haber considerado como alternativa, una propuesta de mejoras sustantivas al SISMAP y la realización de informes alternativos o “sombra” a la versión oficial proveniente desde el Estado. Esta modalidad no habría comprometido el rol fiscalizador de la sociedad civil y le hubiese dado, entendiendo que el SISMAP continuará siendo el instrumento de monitoreo la gestión pública municipal desde el Estado, una mayor sostenibilidad al ejercicio de veeduría ciudadana.

9. ¿Los resultados del proyecto han sido facilitados u obstaculizados por la dirección del proyecto, por las modalidades de coordinación, por la participación de las partes interesadas correspondientes?

Hallazgo 19. Los mecanismos instaurados y las modalidades de coordinación y gestión resultaron exitosas, generando un entorno sinérgico y favorable para alcanzar los resultados esperados.

Dado el volumen de organizaciones participantes del consorcio y la cobertura territorial del proyecto, la coordinación y gestión tanto técnica como administrativa - financiera se constituyó en un desafío para la institución coordinadora.

Oxfam, en conjunto con las instituciones socias, desarrollaron mecanismos de comunicación articulación, rendición de cuentas y distribución de responsabilidades apropiado, logrando, además de cumplir con lo planificado, darle un valor agregado a la modalidad de asocio, permitiéndoles a las organizaciones, participar de los siguientes beneficios adicionales:

- Acceder a recursos, conocimientos y habilidades complementarias;
- Compartir y generar aprendizajes, metodologías y conocimiento;
- Acceder a nuevos ámbitos de acción y territorios de intervención.

---

<sup>16</sup> No se pudo concretar entrevistas con personal de la Unión Europea, por lo tanto la valoración entregada en este informe, no considera la totalidad de actores y percepciones.



Pregunta 10. ¿Los resultados del proyecto han contribuido a fortalecer la participación social en los procesos de la gestión municipal y a la articulación de las Organizaciones de la Sociedad Civil beneficiaria?

Hallazgo 20: El fortalecimiento de la participación y la articulación de la sociedad civil en torno a monitoreo de la gestión pública local es la principal contribución de la iniciativa.

Los/as dirigentes, líderes, lideresas y las organizaciones sociales de base presentes en los territorios de intervención, producto del acompañamiento de los/as técnicos/as del proyecto, su participación en los tres módulos de capacitación brindados por el proyecto, el acceso al conocimiento y manejo de instrumentos de veeduría, la articulación en torno a inquietudes comunes y la búsqueda de soluciones a problemas compartido e intercambio con miembros de otras organizaciones sociales, han resultado fortalecidos en su capacidad de realizar seguimiento a las gestión pública local y participar activamente en el debate en torno a la búsqueda de alternativas para avanzar en participación, transparencia y probidad.

Pregunta 11. ¿Los efectos del proyecto generaron una mejora en términos de integración de cuestiones transversales?

Hallazgo 21: El proyecto logró promover con éxito la participación de mujeres y jóvenes en algunas de las acciones de la iniciativa.

Un aspecto descabale de proyecto fue la decisión de incorporar en los espacios de participación propiciados, a jóvenes y mujeres. Esta disposición se materializó a través de la promoción de acciones afirmativas hacia estos colectivos y la realización de actividades orientadas a la sensibilización de autoridades, funcionarios/as del Estado y organizaciones de sociedad civil en torno a la los mecanismos y la importancia de considerar las brechas e inequidades de género e intergeneracionales en la política pública local.

Hallazgo 22: la elaboración e implementación de una estrategia para la participación social y política de adolescentes y jóvenes en la gobernanza local, fue fundamental para la incorporación del enfoque intergeneracional en la iniciativa.

La estrategia para la participación social y política de adolescentes y jóvenes se constituyó en un instrumento que entregó a las distintas organizaciones socias del consorcio una hoja de ruta para viabilizar la participación adolescente y juvenil en la gestión y seguimiento a los servicios municipales.

El instrumento facilitó y guio el trabajo en los distintos territorio, permitiendo de manera efectiva, incorporar a organizaciones y líderes/as juveniles en los procesos impulsados por el proyecto.



La invitación y respuesta de este grupo etario, aunque fue diferenciada dependiendo del municipio de intervención, fue satisfactoria y dio cuenta del interés, muchas veces insatisfecho, de los/as jóvenes de integrarse activamente en espacios de decisión y participación local.

Hallazgo 23: La incorporación del enfoque de género apuntó hacia la promoción de la participación de las mujeres en las distintas acciones implementadas por el proyecto y en la generación de espacios de reflexión y debate en torno a la inclusión de esta perspectiva en gestión pública local. Actividades alineadas con la estrategia regional de género de Oxfam.

El plan estratégico de Oxfam 2013-2019, plantea como línea de acción prioritaria la promoción de una “Ciudadanía activa, desarrollando la capacidad organizativa de organizaciones y personas que viven en la pobreza, con un especial énfasis en el liderazgo de las mujeres y en el análisis de las actitudes y creencias en torno a los roles de género”.

En tanto el documento “Liderazgos Transformadores de Mujeres en Latinoamérica: Una Estrategia para la Justicia Social y de Género de Oxfam” subraya la importancia de reforzar el acompañamiento a las organizaciones de mujeres y los procesos de cambio que impulsan, así como apoyar sus esfuerzos para que los avances logrados en el ejercicio de los derechos de las mujeres resistan el actual embate del sistema patriarcal”.

Para lograr esto, el documento antes mencionado, propone la promoción de un liderazgo transformador como objetivo central, el cual se vincula estrechamente a los procesos de empoderamiento individual y colectivo de las mujeres a través del impulso de tres estrategias que se interconectan y alimentan de forma simultánea, produciendo procesos de cambio en el ámbito público y privado. La estrategia resalta que los cambios no se producen de forma lineal, y de ahí la importancia de la articulación de los siguientes tres ejes:

Fortalecimiento del poder propio o poder interior de las mujeres: Consiste en el empoderamiento subjetivo y cultural de las mujeres, de forma que tomando conciencia sobre sus identidades, aumenten la confianza en ellas mismas, su asertividad, y realicen procesos de empoderamiento personal o poder propio para promover cambios en sus vidas.

Fortalecimiento del poder con de las mujeres: Apunta hacia el empoderamiento colectivo de las mujeres y sus organizaciones, promoviendo el llamado poder con, que contempla la noción de solidaridad y la capacidad de organizarse con otras y otros para negociar y defender objetivos comunes.

Aumento del poder para de las mujeres: Es la mejora en la capacidad de las mujeres para participar y tomar decisiones en el ámbito público y privado, y proponer e impulsar políticas y prácticas como consecución de ejercer un poder para promover la justicia social y de género.



La revisión de los marcos estratégicos institucionales de Oxfam y la información recabada de los distintos informantes clave del proceso de evaluación y sistematización, han permitido afirmar que las acciones orientadas a incorporar la perspectiva de género en el proyecto estuvieron alineadas con las estrategias planteadas por la organización, especialmente con la tercera: “Aumento del poder para de las mujeres”.

Constada esta realidad, es necesario mencionar, que en el marco del diseño e implementación del proyecto, la estrategia de género para LAC de Oxfam, no fue utilizada, al menos de manera explícita, como una herramienta que guiara la incorporación de este enfoque en el desarrollo de la iniciativa. Esto hubiese permitido poner en debate entre las organizaciones socias del consorcio la utilidad del instrumento en el contexto dominicano y eventualmente ser un punto de partida que facilitara, tal como se hiciera con la incorporación del enfoque intergeneracional, la construcción de una estrategia de género para proyecto y que a su vez proyectara su utilización en otras iniciativas implementadas por tanto Oxfam RD y las otras organizaciones socias del consorcio.



## 5. CONCLUSIONES

### 5.1 DISEÑO DEL PROYECTO

1. Tomando en cuenta el escenario político y social de República Dominicana, el proceso de reforma en el que está inmerso, las prioridades de grupo meta y los objetivos que persigue PASCAL, la formulación del proyecto y la estrategia de intervención diseñada, es considerado como altamente pertinente.
2. Dado que la subvención formaba parte de un programa en ejecución, la convocatoria delimitó considerablemente el alcance temático y territorial de la intervención, además de favorecer las aplicaciones en consorcio. Esta situación significó un desafío para la formulación del proyecto, puesto que forzó a organizaciones sin trayectoria de trabajo conjunto a llegar a acuerdos operativos, financieros y programáticos en un corto plazo.
3. El diseño del proyecto estuvo alineado con los intereses estratégicos de las diez instituciones participantes del consorcio, con responsabilidades ajustadas a su experiencia temática y capacidad de cobertura territorial, a la vez coherente a las características y exigencias de la convocatoria y dando respuesta al componente de PASCAL que perseguía, es decir la Sociedad Civil.
4. Los objetivos, resultados y actividades del proyecto formulado, dieron respuesta a las necesidades sentidas de capacitación y empoderamiento para el seguimiento y control de la gestión pública municipal desde los grupos beneficiarios de la iniciativa.
5. La estrategia de intervención diseñada a través del proyecto fue apropiada, permitió fortalecer, profundizar y dar continuidad a procesos que ya estaban en marcha en la mayoría de los municipios y complementar el trabajo desarrollado por los otros actores de PASCAL en sus distintos componentes.
6. En la formulación del proyecto no se consideró como eje de intervención un trabajo sistemático orientado a sensibilizar y desarrollar capacidades en garantes de derechos, esto hubiese permitido generar mejores condiciones en las autoridades y funcionarios/as municipales para dar una respuesta oportuna y de calidad a la creciente demanda de transparencia de parte de la sociedad civil organizada.



## 5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

7. Los enfoques, metodologías, herramientas y la ruta de capacitación y acción trazada por las organizaciones del consorcio fueron exitosas, permitieron desarrollar habilidades en el grupo meta, fortalecer el tejido social e impulsar exitosamente procesos de veeduría ciudadana en los cuarenta municipios piloto de PASCAL.
8. Los espacios regionales de formación, tuvieron una buena recepción y evaluación de calidad desde el colectivo meta, entregándole una alta valoración a este aspecto del proyecto y constituyéndolo uno de los principales factores de éxito de la iniciativa.
9. La articulación de las organizaciones del consorcio con los otros actores de PASCAL, fue de utilidad para informar y debatir los alcances de la implementación del proyecto, así como coordinar acciones puntuales de formación e incidencia.
10. La definición más nítida de un objetivo común y de los alcances del trabajo articulado entre FEDOMU y el consorcio, pudiese haber permitido emprender acciones sensibilización, capacitación e incidencia más efectivas con los gobiernos locales.
11. La implementación del proyecto fue aumentando en eficiencia en la medida que avanzaba la iniciativa, constando que los recursos destinados a la implementación técnica del proyecto fueron bien utilizados por las organizaciones socias del consorcio., alcanzando una implementación técnica y financiera de buena calidad del 100%.
12. El proceso de diálogo y conformación de la Red Nacional por la Transparencia Municipal, confirmo el interés de las organizaciones de la sociedad civil por las temáticas que promovió el proyecto y como una forma darle continuidad a los procesos impulsados por la iniciativa.
13. La implementación del proyecto en un consorcio tan amplio, afectaron la eficiencia en el uso de los recursos. Estos debieron ser distribuidos multiplicando por diez el personal técnico y administrativo, a su vez dividir el presupuesto en la misma cantidad, dependiendo de las responsabilidades territoriales de cada organización, para la ejecución de actividades y gastos operativos. Un mayor presupuesto hubiera podido facilitar la ejecución el programa.



## 5.2 EFECTOS DEL PROYECTO

14. En concordancia con lo planificado, los principales beneficiarios/as del proyecto fueron los/as veedores/as, los participantes de las réplicas realizadas, las organizaciones sociales involucradas e indirectamente los municipios de cada uno de los territorios piloto de PASCAL. Fortaleciendo la participación y la articulación en torno a monitoreo de la gestión pública local.
15. La generación y apropiación de espacios de intercambio de conocimientos, experiencias, aprendizajes y trabajo en red de organizaciones de base comunitaria y de la sociedad civil es el principal resultado no esperado de la iniciativa.
16. La implementación técnica de actividades del proyecto fue elevada, alcanzando un nivel de cumplimiento de indicadores del 100% para los resultados 1, 2 y 3 y de un 42% para el resultado 4
17. El bajo cumplimiento de indicadores del resultado 4, se debe principalmente a dos razones: 1. Debido a factores externos y el énfasis puesto por los actores del proyecto, se optó por favorecer la generación y fortalecimiento de los comités de veedurías, antes que los espacios de participación establecidos por la ley, como los consejos económicos y sociales. 2. Deficiencias de diseño, pues se observan algunas incoherencias entre actividades e indicadores formulados para este resultado.
18. Los elevados porcentajes de implementación técnica de actividades, la consecución de resultados esperados y los efectos generados en los beneficiarios han contribuido parcialmente a la consecución del objetivo específico formulado.
19. Frente a los riesgos enfrentados durante la implementación del proyecto, las organizaciones socias del consorcio tuvieron la capacidad de detectar a tiempo esas posibles amenazas y transformarlas en oportunidades, fortaleciendo la cohesión y la calidad técnica de la intervención.
20. Los mecanismos de rendición de cuentas y de gestión técnica –administrativa instaurados, así como las modalidades de coordinación al interior del consorcio, resultaron exitosas, generando un entorno sinérgico y favorable para alcanzar los resultados esperados.
21. La elaboración e implementación de una estrategia para la participación social y política de adolescentes y jóvenes en la gobernanza local, fue fundamental para la incorporación del enfoque intergeneracional en la iniciativa.



22. La incorporación del enfoque de género apuntó hacia la promoción de la participación de las mujeres en las distintas acciones implementadas por el proyecto y en la generación de espacios de reflexión y debate en torno a la inclusión de esta perspectiva en gestión pública local. Actividades alineadas con la estrategia regional de género de Oxfam.

## 6. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

1. El trabajo de sensibilización y desarrollo de capacidades en los agentes del Estado pudo haber sido mejor si se hubiesen contemplado, con la finalidad de construir estrategias de acercamiento más efectivas, un trabajo articulado y mancomunado con otros actores de PASCAL, especialmente con FEDOMU y considerado la incorporación de este componente. en la formulación del proyecto.
2. Dado la experticia temática y trayectoria en los territorios de intervención, la selección de organizaciones socias del consorcio fue acertada. Destacando que, desde la formulación del proyecto, Oxfam promovió la incorporación activa y el protagonismo de cada institución, situación que si vio claramente reflejada durante la implementación de la iniciativa.
3. El diseño del proyecto empalmó con los interés estratégicos de los colectivos meta, haciendo de la intervención pertinente localmente y coherente con las necesidades de transparencia y rendición de cuentas en los municipios de intervención.
4. El documento final presentado al donante, incluido el presupuesto, debiese ser socializado, con la suficiente antelación entre todos los socios y dar un tiempo apropiado para analizarlo, incorporar observaciones y/o proponer modificaciones de partidas, así mismo las organizaciones participantes, debiesen considerar que el presupuesto formulado será un reflejo de la realidad del proyecto, por los tanto, para reducir al máximo las discrepancias durante la implementación, se requiere de una participación activa y oportuna de los equipos técnicos y administrativos durante la fase de formulación.
5. La estrategia de vinculación del consorcio con otros actores, se basó en alianzas en función de la implementación de acciones puntuales y no fueron entendidas como una oportunidad de darle sostenibilidad institucional a los procesos que el proyecto promovió.





6. No se consideró la elaboración de una estrategia orientada a asegurar la sostenibilidad social, institucional y financiera de los procesos impulsados por el proyecto. Si bien la ausencia de un plan especialmente diseñado para esto, no hace posible certificar la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados por la intervención en los 40 municipios piloto, se destacan como acciones orientadas a darle sostenibilidad a la iniciativa, las capacidades instaladas en el grupo meta y la implementación de nuevos proyectos en algunos de los territorios de intervención.
7. Con la finalidad de maximizar las sinergias entre los componentes y actores del PASCAL, el diseño del programa podría haber considerado la definición de estructuras y mecanismos claros de articulación y colaboración con el proyecto implementado por el consorcio.
8. Para aumentar la efectividad e impacto esperado en las brechas de género, hubiese sido conveniente contar un diagnóstico previo que especifique las inequidades a reducir y, a partir de estos antecedentes, diseñar e implementar una estrategia especialmente orientada a trabajar en esta dimensión.
9. La incorporación efectiva de la perspectiva intergeneracional en la formulación y ejecución técnica de la iniciativa, dio adecuadamente cuenta de la demanda de participación y protagonismo en procesos de desarrollo de colectivos de jóvenes presentes en los territorios de intervención.