



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

INFORME DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA MITAD DEL PERIODO DEL PROYECTO DE TRANSPARENCIA Y GOBERNABILIDAD EN EL SALVADOR

EL SALVADOR

15 DE ENERO DEL 2013

INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA MITAD DEL PROYECTO DE TRANSPARENCIA Y GOBERNABILIDAD EN EL SALVADOR

EL SALVADOR

15 de enero del 2013

Número de Contrato AID-519-O-13-0001

Development and Training Services, Inc.
4600 N. Fairfax Drive, Suite 402
Arlington, VA
USA 22203

Investigación y preparación: Melanie Reimer y Olga Nazario

El presente informe fue preparado por Development and Training Services, Inc. Los puntos de vista expresados en esta publicación no necesariamente reflejan los de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni los del Gobierno de los Estados Unidos.

Índice

| | |
|---|----|
| Agradecimientos | 1 |
| Resumen Ejecutivo | 2 |
| A. Introducción: contexto y descripción del Proyecto | 7 |
| Contexto..... | 7 |
| Programas previos de USAID..... | 8 |
| Proyecto actual..... | 8 |
| Asocio para el Crecimiento..... | 9 |
| B. Propósito y metodología de la evaluación | 10 |
| Propósito y objetivos de la evaluación | 10 |
| Metodología de la evaluación | 10 |
| Abordaje General | 10 |
| Preguntas de Evaluación..... | 11 |
| Métodos de Recolección de Datos | 12 |
| Limitaciones | 13 |
| C. Hallazgos y Conclusiones..... | 14 |
| Resultados de desempeño más significativos..... | 14 |
| Principales factores que afectaron el logro de los objetivos..... | 16 |
| Conclusiones | 18 |
| Efectos en los resultados del enfoque de la implementación..... | 18 |
| Conclusiones | 21 |
| Participación y contribución de los diferentes sectores de la sociedad | 22 |
| Medidas tomadas por el Gobierno para controlar la corrupción..... | 24 |
| Institucionalización y Operación por parte del Gobierno | 25 |
| Conclusiones | 27 |
| Conocimiento entre los beneficiarios del financiamiento de USAID..... | 27 |
| D. Conclusiones Generales..... | 28 |
| E. Recomendaciones..... | 29 |
| Recomendaciones de corto plazo para Casals (durante el periodo del Proyecto) | 29 |
| Recomendaciones de corto plazo para USAID (durante el periodo del Proyecto) | 32 |
| Recomendaciones de largo plazo para USAID (posterior al periodo del Proyecto)..... | 32 |
| Anexo A: Términos de Referencia de la Evaluación..... | 34 |
| Anexo B: Metodología y Plan de Evaluación..... | 46 |
| Anexo C: Lista de Informantes..... | 62 |
| Anexo D: Análisis de los Indicadores de Monitoreo y Evaluación..... | 65 |
| Anexo E: Herramientas para la recolección de datos..... | 72 |
| Anexo F: Matriz de Revisión de Documentos | 84 |
| Anexo G: Formulario de Declaración de Conflicto de Intereses Reales o Potenciales..... | 89 |
| Anexo H: Recomendaciones Adicionales para la Programación de Actividades con Jóvenes..... | 92 |
| Tabla I: Guía para las Preguntas de Evaluación..... | 12 |

Lista de Acrónimos

| | |
|----------|--|
| AECID | Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo |
| AF | Año fiscal |
| APES | Asociación de Periodistas de El Salvador |
| ASI | Asociación Salvadoreña de Industriales |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| CAM | Centro América y México |
| CASALCO | Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción |
| dTS | Development and Training Services, Inc. |
| EE.UU. | Estados Unidos de América |
| EMPREPAS | Empresarias Salvadoreñas por la Responsabilidad Social |
| FESPAD | Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho |
| FPEMP | Programa de Política Fiscal y Gestión del Gasto Público (USAID) |
| FUNDE | Fundación Salvadoreña para el Desarrollo |
| FUSADES | Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social |
| GOES | Gobierno de El Salvador |
| IACAC | Convención Interamericana contra la Corrupción |
| IAPI | Instituto de Acceso a la Información Pública |
| ISD | Iniciativa Social para la Democracia |
| JCAP | Plan de Acción Conjunta de Países (bajo el Asocio para el Crecimiento) |
| LAIP | Ley de Acceso a la Información Pública |
| LAPOP | Proyecto de Opinión Pública de América Latina |
| LIDERA | Organización en pro de la ética del sector privado que reúne bufetes legales y universidades |
| MCC | Corporación del Reto del Milenio |
| MCP | Proyecto de Competitividad Municipal (USAID) |
| MESICIC | Mecanismo de Seguimiento a la Convención Interamericana contra la Corrupción |
| MOP | Ministerio de Obras Públicas |
| M&E | Monitoreo y Evaluación |
| OEA | Organización de Estados Americanos |
| OIR | Oficina de Información y Respuesta |
| ONU | Organización de las Naciones Unidas |
| OSC | Organización de la Sociedad Civil |
| PFG | Asocio para el Crecimiento |
| PMP | Plan de Gestión del Desempeño |
| PNUD | Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas |
| SSTA | Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción |
| TAG | Transparencia y Gobernabilidad |
| TdR | Términos de Referencia |
| TEG | Tribunal de Ética Gubernamental |
| TI | Transparencia Internacional |
| UAIP | Unidad de Acceso a la Información Pública |
| UCA | <i>Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", El Salvador</i> |
| USAID | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional |
| USG | Gobierno de los Estados Unidos |
| VMT | Vice-Ministerio de Transporte |

Agradecimientos

El equipo evaluador de dTS desea agradecer a todos aquellos que contribuyeron generosamente con su tiempo y compartieron información e ideas con nosotros durante el transcurso de la presente evaluación. El alto nivel de interés y apoyo de USAID, Casals & Associates, Inc. y todos los informantes – de El Salvador y en el extranjero – superó nuestras expectativas y nos permitió ganar rápidamente una comprensión detallada del Proyecto y su contexto. La participación de cada individuo le agregó valor a la evaluación, lo cual se espera que en última instancia contribuya al avance de la transparencia, la ética y la lucha contra la corrupción en El Salvador.

Resumen Ejecutivo

Contexto

El Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad en El Salvador fue diseñado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en un contexto en el que aún había poca apertura para la discusión pública de los problemas de corrupción y transparencia, a pesar de la percepción de corrupción extendida en toda la sociedad. Las elecciones del 2009 brindaron nuevas oportunidades al Gobierno de El Salvador (GOES) y otros actores involucrados para abordar dicha situación. Estas circunstancias ofrecieron tierra fértil para el soporte de avances significativos, sin embargo el progreso se ha hecho más difícil con el paso del tiempo.

El Proyecto

El Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad (“el Proyecto”) está siendo implementado por Casals & Associates, Inc. (“Casals”) a través de un contrato de \$7.9 millones (incluyendo años de opción hasta el AF2014) que apunta a controlar la corrupción en el uso de los fondos públicos. El contrato fue firmado en mayo de 2009, con un período de base que concluyó en septiembre de 2010. La fecha de finalización del Proyecto es marzo de 2014.

El Proyecto tiene dos objetivos principales: 1) seguir con los esfuerzos de brindar apoyo a distintos niveles del Gobierno salvadoreño para incrementar su capacidad de respuesta y rendición de cuentas para con sus ciudadanos, a través del aumento de la transparencia en el Gobierno y el comportamiento ético de los funcionarios públicos, disminuyendo las condiciones para la corrupción en la administración pública, fortaleciendo el vínculo entre los ciudadanos y el Gobierno y por tanto aumentando la confianza en el sistema; y 2) continuar el fomento a la participación de la sociedad civil, en particular el sector privado, en promover la transparencia, la rendición de cuentas y el control de la corrupción y el uso de fondos públicos.

El principal cliente del Proyecto es el GOES, con un enfoque primario en el Poder Ejecutivo, en particular la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción, y el Tribunal de Ética Gubernamental. El Proyecto ha trabajado además con el sector privado, como su grupo meta secundario, y en menor grado con la sociedad civil. Dentro del marco del Asocio para el Crecimiento (PFG por sus siglas en inglés) firmado por el GOES y el Gobierno de los Estados Unidos, se han asignado para la implementación del Proyecto acciones bajo dos metas de fortalecimiento institucional (Meta 4 y Meta 6) en cuanto a la restricción del crimen y la inseguridad.

Meta 4 – Asegurar que la fuerza laboral esté protegida del crimen mientras transita hacia y desde su trabajo;

Meta 6 - Profesionalizar la administración pública y mejorar la confianza del público en el Gobierno.

La Evaluación

El propósito de la Evaluación de Desempeño de la Mitad del Periodo del Proyecto es proporcionar apoyo a USAID en el análisis de las actividades, los resultados y los abordajes del Proyecto alcanzados a la fecha, con el fin de utilizar dicha información en el diseño e implementación de proyectos futuros en áreas de anticorrupción, transparencia y gobernabilidad en El Salvador. La evaluación realizada por Development and Training

Services, Inc. (dTS) bajo contrato con USAID, cubrió la implementación desde el inicio del Proyecto en mayo de 2009 hasta septiembre de 2012.

Las preguntas clave de la evaluación que fueron definidas por USAID se detallan a continuación:

1. ¿Qué recomendaciones pueden hacerse para realinear o ajustar el Proyecto durante el tiempo restante para optimizar las posibilidades de éxito?
 - a. ¿Cuáles han sido los resultados de desempeño más significativos a la fecha?
 - b. ¿Cuáles han sido los principales factores que influyeron en el logro o incumplimiento de los objetivos del Proyecto?
 - c. ¿Cómo ha afectado el actual abordaje de implementación los resultados del Proyecto, ya sea de manera positiva y/o negativa?
2. ¿Cuánto se han involucrado distintos sectores de la sociedad contribuyendo al Proyecto, incluyendo: Gobierno de El Salvador, sociedad civil, sector privado, otros cooperantes internacionales y los medios?
 - a. ¿Con quién debería trabajar USAID y Casals & Associates durante el tiempo restante para mejorar las posibilidades de éxito?
3. ¿En qué medida ha tomado el GOES pasos para controlar la corrupción durante la implementación del Proyecto?
 - a. ¿Cómo se han institucionalizado u operativizado las iniciativas de anticorrupción transparencia en los procesos del GOES?
4. ¿Qué tan conscientes están los beneficiarios de que este Proyecto es financiado por USAID?

La evaluación fue mayormente de naturaleza cualitativa; implicó la revisión de más de 50 documentos clave, entrevistas con 33 informantes clave, cuatro grupos focales con 31 participantes, así como varias visitas in situ. La recolección de datos tomó lugar en San Salvador y en Usulután, desde finales de octubre hasta mediados de noviembre de 2012, seguida de un taller de validación con personal de USAID y Casals.

Principales Hallazgos

Varios factores positivos o negativos influyeron en el logro de los objetivos del Proyecto, incluyendo:

- El alto nivel de credibilidad global del Gobierno de los EE.UU., USAID y Casals ante los actores implicados salvadoreños.
- El cambio de Gobierno coincidió con el inicio del Proyecto y un esfuerzo concertado para reformar desde la sociedad civil.
- Falta de acceso a un análisis a fondo actualizado de la corrupción en el país.
- Sociedad permeada por altos niveles de politización y polarización.
- Decaimiento de la voluntad política para abordar la corrupción.
- Bajo nivel de interés de parte del sector privado.
- Con el tiempo se reduce el impulso desde la sociedad.

El abordaje de la implementación del Proyecto también tuvo impacto en los resultados, a continuación:

- Han sido ventajas del Proyecto la innovación, las relaciones respetuosas, y contar con personal dedicado con alto nivel técnico.

- Se detectaron algunas limitantes en los recursos humanos, tales como la falta de desarrollo continuo en el personal de Casals, y excesiva dependencia del consultor Hiram Morales en numerosas actividades públicas.
- El diseño del Proyecto se enfocó en el Gobierno central y sector privado, lo cual tuvo la consecuencia de minimizar la atención prestada a gobiernos municipales y áreas rurales en general. El diseño también implicó la marginación de organizaciones de la sociedad civil para favorecer de gremiales empresariales.
- El enfoque fue bastante flexible, como fue solicitado en la Orden de Compras, lo cual dio como resultado planes de trabajo más parecidos a guías, a diferencia de planes con actividades concretas, y un cambiante menú de actividades.
- La asignación de varias líneas de acción del Asocio para el Crecimiento a principios de 2012 ha expandido el enfoque del Proyecto más allá de lo contemplado originalmente.
- La promoción de la ética ha sido un énfasis principal para el Gobierno y otros actores involucrados; con este fin, se ha realizado una amplia gama de eventos cortos de concientización, con resultados que son difíciles de precisar.
- La comunicación e interacción del Proyecto con otros proyectos relevantes del Gobierno de los EE.UU. ha sido mínima; asimismo, los vínculos con actores internacionales son endeble.

El GOES ha tomado pasos significativos hacia la promoción de la transparencia, la rendición de cuentas y la ética desde 2009, aunque su acción directa contra la corrupción ha sido menos evidente. Los más importantes avances incluyen:

- Fortalecimiento del marco legal para la anticorrupción
- Establecimiento de la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción
- Establecimiento del portal único en línea para la transparencia
- Sistematización de la rendición de cuentas de muchas instituciones gubernamentales

Ha sido variable el progreso que ha logrado el Gobierno en la institucionalización y operativización de las iniciativas apoyadas por el Proyecto, a saber:

- El Tribunal de Ética Gubernamental y las Comisiones de Ética están moderadamente institucionalizadas y operando, pero únicamente en la capital.
- Las Oficinas de Información y Respuesta bajo la nueva Ley de Acceso a la Información Pública también están moderadamente institucionalizadas y operando, pero pocas han sido establecidas fuera de la capital.
- El Instituto de Acceso a la Información Pública no ha sido institucionalizado y aún no está operando.
- La Subsecretaria para la Transparencia y Anticorrupción está operando a alto nivel, y los procesos gubernamentales de rendición de cuentas están operando moderadamente en el Ejecutivo – pero se encuentran institucionalizados únicamente en la política nacional.

En general, existe un alto nivel de conciencia entre los socios clave del Proyecto en el Gobierno, el sector privado y la sociedad civil de que el Proyecto cuenta con financiamiento de USAID, lo cual se extiende a los socios indirectos, tales como las Comisiones de Ética y la comunidad internacional.

Principales Conclusiones

Sobre la base sólida y la credibilidad establecidas por el anterior programa de transparencia y gobernabilidad de USAID, el Proyecto actual ha contribuido de manera significativa en establecer firmemente los temas de ética, anticorrupción, transparencia y rendición de cuentas en la agenda nacional. En el ambiente propicio en que surgió tras la elección de Mauricio Funes, el Proyecto ha proporcionado asistencia invaluable al GOES en la promulgación e implementación de la Ley de Acceso a la Información Pública, la nueva Ley de Ética Gubernamental y el fortalecimiento del Tribunal de Ética Gubernamental; y al esfuerzo de inculcar una cultura ética entre funcionarios públicos. Además ha estimulado a que varios gremios profesionales, incluyendo abogados y periodistas, adopten códigos de ética para guiar el comportamiento de sus miembros, incluyendo su forma de interactuar con el GOES.

A pesar de que inicialmente se albergaba la esperanza de un cambio dramático, el Proyecto ha afrontado diversos desafíos por razón de la politización y polarización en la mayoría de las instituciones y entidades del GOES. El nivel de voluntad política no ha sido constante, dando como resultado el incumplimiento de promesas, por ejemplo, no se ha creado el Instituto para el Acceso a la Información Pública, y se ha prolongado la suspensión del Tribunal de Ética Gubernamental. No se ha encontrado solución a la politización de la Corte de Cuentas, lo cual ha cerrado una importante avenida para ampliar la supervisión de la administración pública.

El agotamiento de la sociedad civil ante la interminable controversia en el sector justicia y la reducción del acceso al apoyo de USAID y otros cooperantes, entre otros factores, parecen haber menguado su capacidad y voluntad de abogar por reformas mayores y más aceleradas e involucrar a la población en estos esfuerzos. Es más, el sector privado – socio tradicional de las previas administraciones salvadoreñas – ha socavado su propia efectividad como interlocutor debido a los constantes conflictos con la administración de Funes, y con algunas excepciones, muestra poco interés sincero en sacar adelante el combate a la corrupción. Hasta que el sector se comprometa realmente con las iniciativas de transparencia y anticorrupción, las inversiones sustanciales del Proyecto probablemente no produzcan resultados sostenibles.

No obstante, han sido significativos los logros tanto de la administración Funes y las iniciativas que cuentan con soporte del Proyecto. En las entrevistas con los salvadoreños, éstos se mostraron confiados de estar bien encaminados hacia la reducción de la corrupción, por ejemplo con el establecimiento de las nuevas instituciones e iniciativas gubernamentales tales como las Oficinas de Información y Respuesta, dedicadas a dar respuesta a las gestiones de los ciudadanos. El marco legal para la anticorrupción, si bien es incompleto y aún no está perfeccionado, ha mejorado; se han promulgado nuevas y mejoradas leyes, normas y procedimientos.

A El Salvador aun le hace falta mucho para reducir sus niveles de impunidad, fortalecer su institucionalidad y garantizar la sostenibilidad de dichos logros. El logro de resultados óptimos en la promoción de la transparencia y la lucha contra la corrupción solamente será posible por medio de un enfoque equilibrado de parte de USAID y el Proyecto con sectores gubernamentales y no-gubernamentales, y a través de la construcción más a fondo de capacidades en entidades clave. El momento es propicio para que el Proyecto afine su enfoque para consolidar los logros e institucionalice los cambios positivos, colocando estratégicamente su apoyo en el Gobierno y la sociedad civil en este crucial año de cierre de su implementación. Por medio de instrumentos y prácticas de monitoreo más fuertes se garantizará que los resultados y las lecciones de este Proyecto puedan ser capturados de forma clara y explotados a futuro.

Queda como desafío importante – ampliar los beneficios de las reformas y los nuevos servicios a la mayoría de la población, cuyas vidas cotidianas se encuentran alejadas de la capital y el Gobierno nacional, pero quienes siguen sufriendo los efectos de la corrupción regularmente. Al priorizar una mejor coordinación y colaboración, y al hacer de la anticorrupción tema transversal de toda la programación de USAID, será posible buscar sinergias, evitar la posible duplicidad de esfuerzos y lograr un impacto mayor y más sostenible a nivel de país.

Recomendaciones Principales

1. Recomendaciones para Casals a corto plazo

El Proyecto concluye en marzo de 2014, lo cual significa que sus actividades empiezan a disminuir en diciembre de 2013; queda aproximadamente un año para la implementación de este conjunto de recomendaciones.

- Establecer y cultivar vínculos con otros actores y proyectos relevantes, incluyendo los que cuentan con financiamiento del Gobierno de los EE.UU. y otros.
- Involucrar de manera más activa a la sociedad civil, para garantizar un enfoque equilibrado y fomentar la vital promoción de mejoras en el marco legal, el establecimiento del Instituto para el Acceso a la Información Pública, y otras reformas.
- Proporcionar asistencia estratégica al Ejecutivo del GOES, subrayando las obligaciones de ambos Gobiernos, consolidando los logros, construyendo capacidad de fondo, y garantizando que no haya traslape en los roles clave tales como la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción, y el Tribunal de Ética Gubernamental.
- Trabajar con la Oficina de Crecimiento Económico de USAID, y sus entidades implementadoras para identificar los enfoques adecuados para involucrar al sector privado.
- Involucrar una amplia gama de expertos relevantes de la región y más allá para contribuir experticia e ideas novedosas, a la vez que se invierte en el desarrollo profesional del personal.
- Fortalecer el monitoreo y la evaluación dentro del Proyecto y con los socios.
- Desarrollar actividades que generen logros visibles y tangibles de corto plazo en la última etapa del Proyecto para inspirar a la población y combatir la impunidad.
- Apoyar a la Subsecretaría de Gobernación y Modernización en sus esfuerzos por promover la reforma al servicio civil.

2. Recomendaciones para USAID a corto plazo

- Garantizar la coordinación entre relevantes proyectos de USAID, como principal prioridad.
- Dar soporte a la interacción de entidades salvadoreñas clave en transparencia y anticorrupción para mejorar su coordinación y dar solución en áreas de aparente traslape de mandatos y actividades.
- Asegurar que todos los proyectos USAID y principales socios salvadoreños estén conscientes de las implicaciones exactas del Asocio para el Crecimiento para su trabajo; esto es de particular importancia para el sector privado.
- Actualizar el Plan de Gestión de Desempeño y el Marco para el M&E del Proyecto en colaboración con Casals.
- Realizar una evaluación actualizada de la corrupción que pueda apoyar el trabajo de los implementadores de USAID y de otros.

3. Recomendaciones para USAID a largo plazo

- Hacer de la transparencia y anticorrupción temas transversales en la misión El Salvador.
- Dedicar recursos a las iniciativas de transparencia y anticorrupción, y a entidades a nivel municipal en áreas rurales, por medio del gobierno local y la sociedad civil.
- Simplificar los sistemas e indicadores de M&E.
- Considerar condicionar más la cooperación, y cuidar no dar apoyo a instituciones conocidas por su corrupción.
- Incorporar consideraciones de género a la nueva programación.
- USAID debe considerar dar capacitación más específica sobre anticorrupción a funcionarios del GOES y entidades de la sociedad civil.

A. Introducción: contexto y descripción del Proyecto

Contexto

El Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad en El Salvador (“el Proyecto”) objeto de esta evaluación fue diseñado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en un contexto en el que aun escaseaba la apertura a la discusión pública de las problemáticas de la corrupción y transparencia, a pesar de la percepción de que la corrupción estaba generalizada en la sociedad. En los Términos de Referencia (TdR) del 2009 la situación se describe en estos términos: “La cultura de democracia salvadoreña se ve amenazada por el incumplimiento de las expectativas de un incremento en las oportunidades económicas, la agobiante preocupación entre la ciudadanía por la violencia y el crimen, el alto nivel de polarización política impidiendo que los funcionarios públicos confronten adecuadamente los apremiantes desafíos nacionales, y la limitada credibilidad de instituciones democráticas clave y sus procesos. Existe además, descontento con la falta de integridad y transparencia entre los tomadores de decisión y procesos públicos, especialmente en áreas relacionadas con el manejo de los fondos públicos. Los salvadoreños siguen citando la corrupción como una de las principales razones por las que no confían en su Gobierno”. Estas dificultades se agravan con un complicado proceso de contrataciones públicas, la falta de acceso a la información pública, la legislación no-transparente, un débil sistema de controles internos y un ciclo presupuestario altamente politizado.

La elección del 2009 brindó al Gobierno de El Salvador (GOES) y a otros actores nuevas oportunidades para abordar dicha situación. Durante las campañas electorales todos los candidatos a la presidencia se comprometieron públicamente, de ser electos, a promover un conjunto de iniciativas de anticorrupción y transparencia. Tras las elecciones, la administración de Mauricio Funes pronto mostró la voluntad política para hacer cambios, nombrando a conocidos líderes anticorrupción a puestos clave y creando la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción. La sociedad civil también se involucró activamente en los problemas de transparencia y rendición de cuentas, con apoyo de la comunidad internacional. Estas circunstancias proporcionaron tierra fértil para que el Proyecto apoyara avances significativos, aunque los procesos se han dificultado con el paso del tiempo. Las circunstancias regionales también complicaban la tarea de combatir la corrupción ya que el creciente crimen organizado transnacional que afectaba a Centroamérica prosperaba con la corrupción e inevitablemente permeaba instituciones críticas, especialmente en los sectores legislativo y judicial.

Programas previos de USAID

USAID implementó el Programa de Anticorrupción, Transparencia y Rendición de Cuentas (USAID/CAM) de 2004 a 2009 para ayudar a que trabajaran conjuntamente el Gobierno, sector privado, sociedad civil y otros actores clave para ralentizar y revertir la extensión de la corrupción en cada país participante en la región de Centroamérica. De 2006 a 2009, el programa apoyó reformas anticorrupción en El Salvador a niveles nacional y local, y construyó alianzas para su promoción con algunas organizaciones de la sociedad civil (OSC). Durante el periodo programático, la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Ética Gubernamental, y el Gobierno creó el Tribunal de Ética Gubernamental (TEG), la Defensoría del Consumidor incrementó su capacidad para aplicar la Ley para proteger a los consumidores, y se proporcionó soporte para el desarrollo del informe del Gobierno a la Organización de Estados Americanos (OEA) para la segunda ronda de cumplimiento con la Convención Interamericana contra la Corrupción (CICC).

En el sector justicia, se realizaron iniciativas con la Fiscalía General para fortalecer su Unidad Anticorrupción y con la Procuraduría General para mejorar los procedimientos internos. Además, al Consejo Nacional de la Judicatura se le asistió para ampliar la capacitación ética y desarrollar indicadores de transparencia judicial, y se dio apoyo a la Corte Suprema para desarrollar un código de ética para jueces. A nivel local, USAID proporcionó ayuda técnica para promover la descentralización y transparencia municipal. Gran parte del trabajo durante ese programa sentó las bases para el Proyecto actual. Las actividades en El Salvador bajo ambas intervenciones de USAID han sido implementadas por Casals & Associates, Inc. como contratista principal.

Proyecto actual

El Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad en El Salvador de USAID, bajo el Contrato DFD-I-01-08-00069-00 con Casals & Associates, Inc. (“Casals”) es un proyecto de \$7.9 millones (incluyendo años de opción hasta el AF2014) que apunta al control de la corrupción en el uso de fondos públicos, con el Gobierno de El Salvador (GOES) y la sociedad civil. La firma del contrato tomó lugar en mayo de 2009, con un período base que concluyó en septiembre de 2010. El Proyecto tiene cuatro períodos de opción consecutivos; el segundo año de opción acababa de ser completado al inicio de esta evaluación en octubre de 2012.

El Proyecto tiene dos objetivos principales: 1) continuar los esfuerzos por brindar soporte a varios niveles del Gobierno salvadoreño para incrementar su capacidad de respuesta y rendición de cuentas para con sus ciudadanos, aumentando la transparencia en el Gobierno y el comportamiento ético de los funcionarios públicos, reduciendo así las condiciones para la corrupción en la administración pública, fortaleciendo el vínculo ciudadanos-gobierno, de esta manera incrementar la confianza en el sistema; y 2) continuar el fomento de la participación de la sociedad civil, en particular en el sector privado, en la promoción de la transparencia, rendición de cuentas y control de la corrupción en el uso de fondos públicos.

La hipótesis de desarrollo del Proyecto es: si el Gobierno de El Salvador combate la corrupción con mejoras en la transparencia y la rendición de cuentas, no sólo se consolidará la democracia y mejorará la legitimidad institucional del país, sino que tendrá además un impacto positivo en la efectividad de El Salvador para combatir el crimen y la inseguridad y será una contribución al crecimiento económico. El cliente principal del Proyecto es el GOES con enfoque primario en el Ejecutivo, en particular la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción (SSTA) y el Tribunal de Ética Gubernamental (TEG). El Proyecto también

ha trabajado con el sector privado, como su grupo meta secundario, y en menor grado con la sociedad civil.

Las siguientes tres áreas principales de actividad y las correspondientes sub-actividades, fueron definidas por USAID en los Términos de Referencia del Proyecto.

Actividad 1: Establecer y promover las buenas prácticas de gobernabilidad y anticorrupción dentro del Gobierno

Sub-actividades:

- 1.1: Asistir al nuevo Gobierno a implementar medidas de transparencia, ética y anti-corrupción, según las prioridades propuestas en el Plan de Gobierno 2009-2014
- 1.2: Continuar el apoyo para el Tribunal de Ética Gubernamental
- 1.3: Brindar soporte al GOES para la implementación de la nueva Ley de Acceso a la Información Pública
- 1.4: Auditoría de la Corte de Cuentas

Actividad 2: Involucrar a la Sociedad Civil en la Lucha contra la Corrupción

Sub-actividades:

- 2.1: Involucramiento del sector privado en la lucha contra la corrupción
- 2.2: Establecimiento del Capítulo de Transparencia Internacional (TI) en El Salvador
- 2.3: Corte independiente para casos de corrupción
- 2.4: Nueva generación de liderazgo

Actividad 3: Proporcionar asistencia técnica y capacitación como apoyo a otras oportunidades e iniciativas de transparencia relevantes diseñadas para frenar la corrupción.

Sub-actividades: Han sido definidas durante la implementación del Proyecto

Asocio para el Crecimiento

El Plan de Acción Conjunta (JCAP) del Asocio para el Crecimiento 2011-2015 entre El Salvador y los Estados Unidos, fue firmado en noviembre de 2011; desde entonces se convirtió en uno de los documentos más importantes de la estrategia que rige el enfoque programático de USAID en El Salvador. El JCAP identificó dos restricciones al crecimiento: el crimen e inseguridad, y la baja productividad en el sector de bienes transables. Dentro del marco del PFG y JCAP, varias acciones bajo dos metas de fortalecimiento institucional relacionadas a la restricción crimen e inseguridad, han sido asignadas al Proyecto para su implementación. Estas acciones caen bajo los objetivos generales de del Contrato original del Proyecto, aunque algunas áreas de trabajo no estaban contempladas específicamente en ese contrato.

- **Meta #4:** *Facilitar el crecimiento económico asegurando que la fuerza laboral en El Salvador esté protegida del crimen mientras van hacia y desde su lugar de trabajo y asegurando que los proveedores del transporte público que están dando el servicio a la fuerza laboral, estén protegidos contra el crimen.* Dos líneas de acción específicas bajo esta meta le corresponden a este Proyecto: el USG brindará soporte al GOES al revisar las normas actuales del sector transporte público e identificar áreas para mejorar la transparencia y rendición de cuentas, y USAID proporcionará asistencia técnica para ayudar a incrementar la transparencia y rendición de cuentas en el sistema de transporte público.

- **Meta #6:** *Profesionalizar a las instituciones públicas de El Salvador y mejorar la confianza del público en el Gobierno.* Dos líneas de acción específicas bajo esta meta le corresponden al Proyecto: proporcionar asistencia técnica para promover y facilitar la reforma amplia al servicio civil (la reforma de ley como tarea puntual asignada al Proyecto) y dar soporte al GOES para aumentar la capacidad de respuesta y rendición de cuenta para con sus ciudadanos aumentando la transparencia en el Gobierno y el comportamiento de los funcionarios públicos.

Dichas acciones y metas se relacionan directamente con los esfuerzos de USAID/El Salvador por promover la transparencia y gobernabilidad, en particular a través de su actual Proyecto, pero además serán la guía para futuras estrategias programáticas. La actividad del Proyecto volcada específicamente hacia ambas metas comenzó a principios de 2012.¹

B. Propósito y metodología de la evaluación

Propósito y objetivos de la evaluación

Esta evaluación tiene como propósito ayudar a USAID con el análisis de las actividades, los resultados y las estrategias alcanzadas a la fecha por el Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad, para utilizar la información en el diseño y la implementación de proyectos a futuro en áreas de transparencia y gobernabilidad en El Salvador. La presente evaluación de desempeño de la mitad de periodo (como la define la Política de Evaluación de USAID) la ha realizado Development and Training Services, Inc. (dTS), y la composición de su equipo evaluador se describe en el **Anexo B**. La evaluación cubrió la implementación del Proyecto desde sus inicios en mayo de 2009 hasta septiembre de 2012.

Específicamente, los objetivos de esta evaluación han sido:

- Analizar si las acciones e iniciativas que está realizando USAID son las indicadas para controlar la corrupción y promover la transparencia en El Salvador
- Evaluar si el proyecto ha alcanzado los resultados esperados durante el período base, así como en los años de opción 1 y 2
- Recomendar posibles ajustes para optimizar la implementación durante el tiempo restante del proyecto
- Hacer recomendaciones a USAID y Casals & Associates en cuanto a con quien trabajar para mejorar la probabilidad de éxito
- Medir la respuesta del Gobierno de El Salvador al Proyecto en cuanto a iniciativas de anticorrupción y transparencia

Metodología de la evaluación

Abordaje General

La presente Evaluación de Desempeño ha sido mayormente de naturaleza cualitativa, y se basa en extensa revisión de documentos y datos, entrevistas personales con informantes clave, grupos focales, así como también visitas y observaciones *in situ*. Los informantes de distintos sectores fueron identificados con base en sugerencias de USAID, del personal del Proyecto, y otros informantes, lo cual se complementó al conocimiento personal de los

¹ En vista de que estas actividades comenzaron recientemente, era prematuro analizar resultados con relación a dichas metas. No obstante, han sido tomadas en cuenta en la evaluación, particularmente en el área de las recomendaciones para la programación a futuro.

evaluadores. La recolección de datos tomó lugar en San Salvador y Usulután desde finales de octubre hasta mediados de noviembre de 2012.

El alcance original de los Términos de Referencia de la evaluación se adjuntan como **Anexo A**, y el plan de evaluación y su metodología como **Anexo B**. Para realizar los análisis y llegar a conclusiones, los evaluadores han triangulado los hallazgos de documentos, entrevistas, grupos focales y visitas *in situ*. Los resultados también se analizaron con relación al Plan de Gestión de Desempeño (por su nombre en inglés Performance Management Plan, PMP) de la Oficina de Democracia y Gobernabilidad de USAID y el Marco para el M&E desarrollado para el Proyecto.

Preguntas de Evaluación

De acuerdo con las guías de USAID, la evaluación se ha enfocado en preguntas descriptivas y normativas, incluyendo: (a) ¿qué logró el Proyecto durante el período de implementación; (b) ¿cómo está siendo implementado el Proyecto? (c) ¿cómo se percibe y valora el Proyecto? Más específicamente, la evaluación abordó las cuatro preguntas principales y cinco sub-preguntas asociadas que fueron establecidas en los Términos de Referencia de la evaluación, que se abordan en el informe según la Tabla I más adelante.

Los Términos de Referencia de la Evaluación redactada por USAID enumeraron las preguntas de evaluación en orden de prioridad, comenzando con la pregunta más importante, obedeciendo la Política de Evaluación de USAID; sin embargo, no siguió una secuencia lógica que se transfiera fácilmente y directamente a un formato de informe de evaluación. Este Informe de Evaluación presenta sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones correspondientes a las preguntas de evaluación en orden lógico, con las recomendaciones al final del documento. La Tabla I es una guía presentando la forma en que las preguntas en los Términos de Referencia de la Evaluación (Columna 1) evolucionaron para ser la metodología del Plan de Evaluación de dTS (Columna 2 y **Anexo B**) y finalmente fueron presentadas en este Informe de Evaluación (Columna 3).

Tabla I. Guía para las Preguntas de Evaluación

| Columna 1 | Columna 2 | Columna 3 |
|---|--|---|
| Pregunta en los TdR de Evaluación de USAID | Pregunta en Plan de Evaluación de dTS ² | Sección más relevante en el Informe de Evaluación |
| 1. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para realinear o ajustar el Proyecto durante el tiempo restante para optimizar las posibilidades de éxito? | 4 | Recomendaciones, pág. 29 |
| a. ¿Cuáles han sido los resultados de desempeño más significativos hasta ahora? | 1 | Resultados de desempeño más significativos, pág. 14 |
| b. ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro o incumplimiento de los objetivos del Proyecto? | 2 | Principales factores que afectaron el logro de los objetivos, pág. 16 |
| c. ¿Cómo ha afectado el actual abordaje de la implementación los resultados del Proyecto, ya sea de manera positiva y/o negativa? | 3 | Efectos en los resultados del enfoque de la implementación, pág. 17 |
| 2. ¿Cuánto se han involucrado distintos sectores de la sociedad contribuyendo al Proyecto, incluyendo: Gobierno de El Salvador, sociedad civil, sector privado, otros cooperantes internacionales y los medios? | 5 | Participación y contribución de diferentes sectores de la sociedad, pág. 22 |
| a. ¿Con quién debería trabajar USAID y Casals & Associates durante el tiempo restante para mejorar las posibilidades de éxito? | 6 | Recomendaciones, pág. 29 |
| 3. ¿Qué pasos ha tomado el GOES para controlar la corrupción durante la implementación del Proyecto? | 7 | Medidas tomadas por el Gobierno para controlar la corrupción, pág. 24 |
| a. ¿Cómo se han institucionalizado u operativizado las iniciativas de anticorrupción y de transparencia en los procesos del GOES? | 8 | Institucionalización y operación por parte del Gobierno, pág. 25 |
| 4. ¿Qué tanto están conscientes los beneficiarios de que este Proyecto es financiado por USAID? | 10 | Conocimiento entre los beneficiarios del financiamiento de USAID, pág. 26 |

Los métodos y fuentes de datos usados para responder a cada pregunta se encuentran en una tabla en el Plan de Evaluación en el **Anexo B**.

Métodos de Recolección de Datos

- **Revisión de Documentos:** Previo a su llegada en El Salvador, el equipo evaluador realizó una revisión detallada de la documentación relevante del Proyecto proporcionada por USAID/El Salvador. Se abrió la revisión para incluir otros materiales identificados durante la evaluación. En total, más de 50 documentos fueron revisados. Todos los documentos sujetos a revisión sustancial por los

² La Pregunta #9 del Plan de Evaluación de dTS (¿Cómo perciben y/o valoran los resultados del Proyecto los actores involucrados?) no corresponde a ninguna pregunta específica de los Términos de Referencia, y no se aborda individualmente en este reporte, aunque sí ayudó a guiar la recolección y análisis de datos.

evaluadores se detallan en el **Anexo G**, y se indica la pregunta de evaluación que se respondió con cada documento.

- **Entrevistas con Informantes Clave:** El equipo evaluador realizó 31 entrevistas con 33 individuos (25 masculino y 8 femenino) principalmente en persona, y varias por vía telefónica. Los informantes clave incluyeron miembros de las 12 organizaciones mencionadas en los Términos de Referencia, personal de la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción, Tribunal de Ética Gubernamental, Ministerio de Obras Públicas, Corte de Cuentas, y Procuraduría General de la República, así como a otros identificados por el equipo evaluador. Se formaron categorías de informantes para garantizar la variedad en las perspectivas; entre éstas, USAID/El Salvador, personal y consultores de Casals, funcionarios del GOES, sociedad civil, medios, sector privado, entidades internacionales y expertos independientes. La lista de informantes se incluye en el **Anexo C**, y las guías de entrevistas se encuentran en el **Anexo E**.
- **Grupos Focales:** Los evaluadores sostuvieron cuatro discusiones con grupos focales con un total de 31 actores involucrados en el Proyecto (19 masculino y 12 femenino), desde alcaldes de pequeños municipios hasta miembros de una Comisión de Ética. La lista de grupos focales aparece en el **Anexo C**. En dichas discusiones se exploraron las interacciones de los participantes con el Proyecto, su sentir en cuanto a las actividades y resultados del mismo, y recomendaciones. Cada grupo constaba de seis a diez participantes. Los protocolos o guías de preguntas de los grupos focales se personalizaron según la composición de cada grupo; una muestra se adjunta en el **Anexo E**.
- **Visitas *In Situ*:** fueron posibles la observación directa del trabajo del Proyecto y los intercambios informales con actores relevantes durante las seis visitas *in situ* que hicieron los evaluadores a espacios como “Casa de Transparencia” del Ministerio de Obras Públicas (MOP) y a un taller para representantes de la sociedad civil. La lista de visitas se encuentra en el **Anexo C**. En el caso de cada visita, las conversaciones con personal o participantes tomaron lugar en el sitio y se hicieron observaciones en cuanto a la utilización que se le daba al apoyo del Proyecto.
- **Taller de Validación:** Al finalizar la recolección de datos, el equipo evaluador organizó un taller para discutir los hallazgos que surgieron y sus implicaciones para el Proyecto y la programación futura de USAID. Los participantes incluyeron representantes de Casals y de USAID/El Salvador. Este taller participativo permitió que los evaluadores interpretaran los datos, refinaran sus hallazgos, señalaran vacíos y nuevas direcciones, y evaluaran la factibilidad de las recomendaciones.

Limitaciones

El equipo evaluador enfrentó los siguientes factores limitantes durante la recolección y análisis de datos:

- Restricciones de tiempo para la recolección de datos ante la voluminosa documentación y el elevado número de actividades después de tres años.
- La naturaleza flexible del Proyecto ha conllevado varios cambios en planes, prioridades y actividades, complejizando su seguimiento y evaluación.
- La falta de datos concretos sobre los niveles reales de corrupción en El Salvador.
- La no disponibilidad de informantes clave en el sector judicial y los medios de comunicación durante la evaluación.

- Los informes semestrales del Proyecto enfocan en actividades, y el análisis resulta débil a la hora de relacionar actividades con resultados, y éstos con objetivos. En los informes no se presentan los cambios en los planes de trabajo ni en los objetivos para los indicadores de monitoreo y evaluación (M&E).
- La escasa información recolectada por el Proyecto para monitorear los resultados de la capacitación y sensibilización limita los hallazgos sustanciales sobre la calidad, relevancia e impacto de la capacitación. Debido a las limitaciones y restricciones contractuales que regían la forma en que USAID debía reportar el progreso de los indicadores a Washington DC, algunos indicadores y objetivos del Plan de Gestión del Desempeño y el Marco para el M&E no han sido actualizados desde inicios del Proyecto. Como resultado, algunos de los datos “reales” de los indicadores tienen poca relación con los números “meta”, lo cual ha restringido que la evaluación haga uso de datos de los indicadores para el análisis anual y los resultados generales.

C. Hallazgos y Conclusiones

En esta sección, se presentan las respuestas a siete de las nueve preguntas de evaluación, cada una en una sub-sección por separado. Cuando ambos hallazgos y conclusiones debían responder a una sola pregunta, las conclusiones se presentan por separado, después de los hallazgos para esa pregunta. Las dos preguntas restantes se contestan en la sección de Recomendaciones de la página 29.

Resultados de desempeño más significativos

Desde su inicio en mayo de 2009, el Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad ha contribuido al logro de una gama de resultados. Entre éstos se incluye el aumento en la concientización sobre transparencia y rendimiento de cuentas entre varios grupos-meta³ salvadoreños, el establecimiento de nuevos mecanismos y procedimientos, y mejoras en el marco legal anticorrupción del país.

El Proyecto aumentó los niveles de consciencia y apertura a la transparencia y anticorrupción entre ciudadanos y funcionarios públicos salvadoreños; asimismo, ayudó a colocar estos temas firmemente en la agenda pública y en los medios de comunicación. Según los informantes, prevalece más dicha consciencia entre residentes urbanos, a comparación de los ciudadanos rurales que tienen menos acceso a la información. El reconocimiento de la importancia de la transparencia y ética ha sido subrayada entre varias profesiones clave, incluyendo periodistas y abogados, con la construcción de capacidades y el desarrollo de códigos de ética. Además, el Proyecto ha aumentado la consciencia de la ética y transparencia en ciertas instituciones judiciales clave, incluyendo un borrador de código de ética para el sector Judicial, y un borrador sobre la Ley de Probidad.⁴

Además, las organizaciones de la sociedad civil y funcionarios públicos tienen mayor consciencia de la responsabilidad de las entidades del Gobierno de rendir cuentas activamente ante el público por sus acciones y gastos. En su mayoría, las entidades ejecutivas ahora reportan sus actividades de manera pública, con diferentes niveles de eficacia. Un caso señalado es el del sector de la construcción y obras públicas, ampliamente percibido como

³ No hay datos cuantitativos de encuestas de los niveles específicos de consciencia o capacidad mencionadas en esta sección, por lo que la evaluación se ha valido de las opiniones de informantes y la documentación para estos hallazgos.

⁴ El trabajo del Proyecto con el sector justicia fue suspendido por USAID, para evitar el traslape con otro proyecto enfocado en el Estado de derecho, por tanto estas iniciativas nunca llegaron a término.

el más corrupto del país, el cual ha demostrado más consciencia y voluntad de abordar la corrupción por medio de su involucramiento con el Proyecto.

En términos del marco legal para la transparencia y anticorrupción, el Proyecto contribuyó a que se aprobara la Ley de Acceso a Información Pública (LAIP) brindando apoyo a su preparación y cabildeo desde la sociedad civil y otras actividades, que comenzaron bajo el programa previo. Subsecuentemente, la implementación de la LAIP ha avanzado de manera considerable con el apoyo del Proyecto, principalmente a través de la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción (SSTA). Pasos importantes incluyen el establecimiento de al menos 80 Oficinas de Información y Respuesta (OIR), la diseminación y socialización de la Ley, y dos informes públicos sobre la aplicación de la Ley.

La labor con la SSTA, cuyo trabajo en llevar adelante la implementación de varias leyes y mecanismos ha sido clave, generalmente contribuyó a incrementar la disponibilidad y acceso de la información pública. La normalización de los sitios web del Ejecutivo con información oficial, y la creación de un portal único en línea para la transparencia fueron dos grandes hitos logrados con el apoyo del Proyecto. Más recientemente, el Proyecto ha apoyado a la SSTA con la creación del programa gubernamental de capacitación virtual, que busca extender las oportunidades en línea de capacitación en ética, transparencia, anticorrupción y temas relacionados a una proporción significativa de servidores públicos del país.

La base de conocimientos sobre LAIP, el acceso a la información pública en general, y la transparencia, se han visto acrecentados por el establecimiento y la implementación de un diplomado de 4 meses en una prominente universidad nacional. Este curso, ofrecido en la Universidad Centroamericana (UCA) ha sido dirigido a funcionarios del Gobierno central (en particular Oficiales de Información Pública) hasta la fecha, pero incluye también algunos representantes de la sociedad civil.

El Proyecto ha reforzado la capacidad del Tribunal de Ética Gubernamental (TEG) y las Comisiones de Ética en varias instituciones del Gobierno central, por medio de la capacitación, la asistencia técnica y el desarrollo de herramientas y procedimientos, entre otras intervenciones. La Reforma de la Ley de Ética Gubernamental a principios de 2012, que ha fortalecido el marco legal considerablemente, fue un importante logro con apoyo del Proyecto. La nueva Ley da más autoridad al TEG en la persecución de casos por su propia iniciativa y permite que haya denuncias anónimas, así como multas de hasta US\$9,000.

Ha aumentado la transparencia en las adquisiciones de obras públicas con el soporte para desarrollar 26 pactos de integridad y otras herramientas, la re-impresión del código de ética de la industria de la construcción, la facilitación de relaciones de colaboración entre la industria y el Ministerio de Obras Públicas, así como un observatorio para monitorear los proyectos de obras públicas.

Además, el Proyecto ha contribuido al incremento de la capacidad y el perfil de las organizaciones de la sociedad civil como interlocutoras con credibilidad ante el Gobierno e influencia en la legislación y política, construyendo sobre las bases sentadas por el programa anterior. El trabajo en esta área incluye dar soporte para que la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) se vuelva capítulo nacional de Transparencia Internacional.

Análisis de resultados según PMP y marco M&E

Los productos y resultados del Proyecto fueron también analizados por la evaluación en relación con el PMP de la Oficina de Democracia y Gobernabilidad de USAID/El Salvador, y más detalladamente en el marco para el monitoreo y evaluación del Proyecto. Los dos indicadores (*Puntuación del Índice de Percepción de la Corrupción*, y el *Nivel de Percepción de la Capacidad de Respuesta del Gobierno*) a nivel del Objetivo Estratégico guardan relación con el Índice de Percepción de la Corrupción publicado por Transparencia Internacional y el nivel de respuesta del gobierno, los cuales se miden en las encuestas bianuales del Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP).

En cuanto al Índice, la tendencia en El Salvador ha sido una baja general en la percepción de la corrupción desde 2005, pero se ha mantenido estable con leves fluctuaciones del 2009 al 2011. Una mejora leve se observó entre 2011 y 2012, cuando la clasificación escaló de 3.4 a 3.8 (donde 10 representa “menos corrupto”). La meta para 2012 fue 3.4. En cuanto a la capacidad de respuesta del gobierno, la proporción combinada de salvadoreños que consideran que la capacidad de respuesta del gobierno es “poca” o “mucho” ha fluctuado entre 34% y 39% desde la línea de base del 2004, pero no hay datos nuevos desde 2010. Es imposible sacar conclusiones en cuanto al impacto del Proyecto con estos indicadores.

En cuanto a las actividades enfocadas en el gobierno, los datos muestran que el gobierno ha tomado varios pasos positivos que demuestran su compromiso, unos 10,000 participantes han recibido capacitación. En cuanto a las actividades con la sociedad civil y el sector privado, los resultados clave alcanzados son la aprobación de la **LAIP**, más de 10,000 participantes en capacitación y concientización; y las varias iniciativas y mecanismos que han recibido soporte, aun cuando su medición es difícil debido a ambigüedades en las definiciones. La mayoría de las metas propuestas han sido alcanzadas o excedidas según el reporte de los resultados del Proyecto, a pesar de que algunas metas no han sido actualizadas. No se establecieron indicadores para la Actividad 3.

El **Anexo D** presenta un análisis detallado del progreso alcanzado a pesar de los retos que presentan los indicadores y las unidades y procesos de medición.

Principales factores que afectaron el logro de los objetivos

Una cantidad de factores afectaron en gran medida la habilidad del Proyecto para lograr sus objetivos, incluyendo los resultados positivos descritos anteriormente. La credibilidad del Gobierno de los Estados Unidos (USG) y de USAID entre los actores clave y el público de El Salvador fue señalada por varios informantes. USAID es reconocida y respetada como uno de los principales defensores de las iniciativas de transparencia y rendición de cuentas.

Asimismo, el programa anterior de transparencia y gobernabilidad había sentado bases sólidas para el Proyecto actual. Casals y su Director del Proyecto ya habían desarrollado relaciones fuertes con actores clave, una comprensión del contexto político-cultural de El Salvador, y un alto nivel de credibilidad. El Director del Proyecto es ampliamente reconocido como diplomático interlocutor con la habilidad de tratar con individuos y entidades de toda inclinación política de manera equilibrada y facilitar hábilmente la cooperación entre actores diversos.

La elección de un nuevo Gobierno poco antes del inicio del Proyecto preparó el camino para ciertas reformas legislativas y otras, particularmente dada la voluntad política interna a favor de la transparencia demostrada por el Presidente Mauricio Funes. El cambio de

Gobierno coincidió con un gran esfuerzo de un grupo medular de organizaciones de la sociedad civil (el Grupo Promotor) que ya poseía capacidad relevante y abogaba por una Ley de Acceso a la Información y otras medidas en pro de la transparencia. El nuevo Gobierno nombró a ciertos individuos conocidos como campeones de la transparencia (como por ejemplo, el Ministro de Obras Públicas Gerson Martínez, y el Subsecretario de Transparencia y Anticorrupción Marcos Rodríguez) en ciertos puestos influyentes, los cuales han usado para impulsar mayor transparencia y ética, y para combatir la corrupción.

Hubo otros factores, principalmente con relación al contexto del Proyecto, que han obstaculizado o restringido el logro de los objetivos. El equipo evaluador encontró que la base de conocimientos a profundidad, y de análisis de las características de la corrupción en el país no era óptima; la evaluación global de la corrupción más reciente realizada por USAID en 2010, no estaba a la disposición del Proyecto porque nunca fue aprobada la distribución de la versión final.

En general, el alto nivel de politización y polarización que permea en el país dificulta alcanzar acuerdos y conseguir soporte bi-partidario o multi-partidario para las iniciativas y nombramientos clave. Esto es particularmente cierto en el caso de las reformas políticamente sensibles, tal como las acciones pro transparencia y anticorrupción. El equipo de la evaluación observó un declive en el nivel de voluntad política de alto-nivel en esta área, como se evidencia en el largo retraso en el nombramiento de comisionados al TEG posterior a la reforma de la ley; la falta del establecimiento del Instituto para el Acceso a la Información Pública (IAIP) como lo dicta la ley; la tardanza en el nombramiento de un nuevo Fiscal General; y presupuestos inadecuados para las entidades de transparencia y anticorrupción incluyendo la SSTA, el TEG y el IAIP.

La continua ineficiencia de la Corte de Cuentas, un cuerpo cuya primera responsabilidad es la supervisión de la gestión pública, le resta credibilidad a las iniciativas anticorrupción y pone restricciones a las instituciones clave con las que puede interactuar el Proyecto de manera efectiva. Además, el progreso ha sido restringido por la falta de personal de administración pública profesional, altamente cualificada, con seguridad laboral, quienes podrían proporcionarle continuidad y sostenibilidad a las iniciativas del Proyecto.

Los informantes han observado una reducción en el nivel de presión de parte de algunas organizaciones de la sociedad civil (OSC) y grupos que fueron muy activos y se proclamaban sin reservas al inicio del Proyecto. Esto se atribuía a varios factores, incluyendo limitantes financieras, el agotamiento por la campaña nueva, y una afiliación más cercana con el Gobierno nuevo, incluyendo ex-activistas de la sociedad civil ahora en el Gobierno.

El desacuerdo entre el liderazgo de FUNDE y la SSTA en cuanto a una iniciativa con soporte del Proyecto ha resultado en un rompimiento entre esas entidades y dificulta que el Proyecto trabaje simultáneamente con estos dos actores cruciales en transparencia y anticorrupción. Esta situación contribuyó a que el Proyecto se enfocara en SSTA y dejara de trabajar con FUNDE que recientemente se ha convertido en el capítulo nacional de Transparencia Internacional.

El Proyecto ha enfrentado, además, desafíos que surgen de las graves divisiones entre un segmento grande del sector privado y el actual Gobierno, lo cual obstaculiza los esfuerzos de actores internos y externos por promover la cooperación entre ambos sectores, incluyendo en áreas de transparencia y anticorrupción. En general, el sector privado salvadoreño ha demostrado un bajo nivel de interés en la transparencia y anti-corrupción, y no han implementado ninguna medida al respecto.

Aparentemente la casa matriz de Casals en los Estados Unidos se ha involucrado poco en este Proyecto y hubo mucha rotación de personal relevante, incluyendo expertos anti-corrupción, ya que la empresa fue adquirida por DynCorp International hace cerca de un año. Se restringió la asistencia técnica sustancial y la supervisión del Proyecto desde ese momento.

Conclusiones

La credibilidad del USG y USAID en El Salvador le ha permitido al Proyecto disfrutar de considerable amplitud en sus actividades y obtener un alto nivel de cooperación, particularmente del Ejecutivo. El Proyecto también ha sido capaz de capitalizar sobre las bases que dejó el programa anterior y las relaciones forjadas durante el mismo, aunque también tuvo éxito con el desarrollo de nuevos vínculos con un gobierno completamente nuevo. La colaboración estrecha con importantes defensores en el gobierno de Funes ayudó a avanzar las metas del Proyecto.

Con acceso a los datos globales y análisis más recientes de la situación de la corrupción en El Salvador habría sido más fácil para el Proyecto desarrollar intervenciones estratégicas en un contexto en rápida evolución. El nivel variable de voluntad política en los más altos niveles en cuanto a transparencia y anticorrupción ha restringido algunos avances, en especial la implementación de legislación clave y el fortalecimiento de la Corte de Cuentas, obligando al Proyecto a encontrar alternativas para hacer avanzar su agenda. Esta creciente reserva política pone en duda la sostenibilidad de algunos de los logros y reformas. El nivel reducido de activismo de parte de la sociedad civil puede haber sido factor contribuyente a la ralentización del cambio en el Gobierno. Los conflictos entre algunos actores/sectores clave también han dificultado los esfuerzos del Proyecto por mantener un enfoque equilibrado, lo cual ha resultado en un mayor enfoque en la colaboración con socios del Gobierno como la SSTA.

Efectos en los resultados del enfoque de la implementación

Innovación

Casals y USAID han demostrado estar muy dispuestos a considerar nuevas ideas, socios y abordajes para tomar ventaja de las oportunidades que se presentan. Dicha apertura a la innovación es evidente en la manera en que el Proyecto ha usado la tecnología moderna e incorporado los hechos más recientes en sus estrategias y actividades, como por ejemplo el sistema de capacitación virtual antes mencionado y el uso de los medios sociales.

Relaciones Respetuosas

El enfoque del Proyecto se basó en una relación de estrecha colaboración con sus contrapartes y actores nacionales, incluyendo la continua demostración de respeto por sus opiniones y prioridades. Se han establecido alianzas y relaciones de confianza con muchos actores clave tanto en el Gobierno como en la sociedad civil, y los esfuerzos por hacer esto con el sector privado tienen potencial para dar resultados.

Recursos Humanos

El dedicado equipo de personal del Proyecto, con comprobada experiencia en la mayoría de las áreas del Proyecto y la disponibilidad para aprender con la evolución del mismo, ha sido elemento importante en el desempeño del Proyecto. Sin embargo, el personal tuvo poca oportunidad de estar expuestos a los hechos más recientes y hacer nuevos contactos profesionales en el campo de la transparencia y anticorrupción. Los miembros del personal se valieron principalmente de la “autocapacitación” y la investigación para actualizar sus

conocimientos y familiarizarse con las nuevas áreas de énfasis bajo el Asocio para el Crecimiento.

Complementando al personal, el Proyecto ha utilizado expertos altamente calificados y respetados, para desarrollar talleres y conferencias. Los informantes expresaron su apreciación del valor que han agregado dichos expertos, en particular aquellos provenientes de otros países de América Latina. Sin embargo, el límite máximo de honorarios que establece USAID es bajo en comparación con las tarifas internacionales típicas, y se ha demostrado su insuficiencia para involucrar a algunos expertos latinoamericanos indicados.

Además, el Proyecto ha dependido extensamente de una sola persona, Hiram Morales, para la experticia técnica requerida. Esto se ha organizado con un contrato de tiempo-parcial bajo el cual él visita El Salvador mensualmente, aunque a menudo se le denomina consultor. El Lic. Morales es ampliamente respetado; no obstante, varios informantes expresaron su deseo de que se utilice una variedad de consultores en las capacitaciones y charlas.

Sectores de Énfasis

El Proyecto fue diseñado para enfocarse en el Gobierno nacional, especialmente el Ejecutivo. Como resultado, el Proyecto no estuvo en capacidad de dar soporte a trabajo sustancial con las municipalidades ni en áreas rurales, lo cual señalaron como déficit varios informantes. Aunque el Proyecto ha brindado soporte a varias plataformas de Internet para facilitar el acceso a la información en todo el territorio nacional, especialmente a través de la SSTA, muchos salvadoreños aun carecen de acceso efectivo al Internet.

La decisión estratégica de trabajar con el Gobierno nacional como socio primario implicó que el trabajo con la sociedad civil se redujera a ser mucho menor que los niveles en el programa anterior, con lo cual algunos actores consideran que el Proyecto ha “abandonado” a la sociedad civil, a la vez que se ha alineado muy estrechamente al Gobierno central. Ya que no había mecanismo de sub-convenios, la mayor parte del soporte brindado a las OSC ha sido: a) responder a una necesidad identificada por el Proyecto como investigación, publicaciones o herramientas de capacitación, o b) financiamiento para una actividad específica de tiempo limitado propuesta de una OSC, como una conferencia o foro.

Los objetivos del Proyecto incluían un segundo énfasis en el sector privado, en el que se funde en gran medida a la sociedad civil al diseño del Proyecto y su implementación. Aunque las divisiones no son absolutas, tradicionalmente el sector privado con fines de lucro se considera aparte de la sociedad civil, cada uno (con el Gobierno) constituyen uno de tres sectores primarios de la sociedad.⁵ En los proyectos de transparencia, el enfoque generalmente tiende a buscar un equilibrio entre estos tres sectores, como lo proponen siempre Transparencia Internacional y las convenciones internacionales contra la corrupción, en su mayoría. El diseño de este Proyecto no refleja dicho equilibrio.

Planificación y Cambios al Proyecto

El Proyecto adoptó una estrategia flexible, adaptando continuamente sus actividades para aprovechar las oportunidades que se presentan, y respondiendo a tantas solicitudes de socios clave como lo son TEG, MOP y SSTA. La flexibilidad estaba contemplada en el Contrato y realmente la han demostrado tanto USAID como Casals. Los planes de trabajo

⁵ La separación del sector privado y la sociedad civil, por ejemplo, se reconoce en la Guía para Evaluaciones de la Democracia, los Derechos y la Gobernabilidad de USAID, diciembre del 2011. Ambos sectores se diferencian claramente en el Plan de Acción Conjunta de Países (JCAP) 2011-2015 del PFG.

los han considerado guías y no planes de acción funcionales, y como tales, a menudo fueron sujeto de cambios. Dichos cambios no han sido documentados de manera continua.

Recientemente, el enfoque del Proyecto ha sido ampliado considerablemente al agregar ciertas Líneas de Acción bajo dos metas del acuerdo de Asocio para el Crecimiento (PFG). No se han proporcionado recursos adicionales para estas nuevas tareas, que caen bajo los Términos de Referencia originales pero no se contemplaron específicamente al inicio del Proyecto. Algunos miembros del personal del Proyecto expresaron su preocupación por la complejidad de las tareas del PFG, lo que ellos perciben como carga adicional para los recursos humanos y financieros del Proyecto, y la capacidad del Proyecto de brindar suficiente atención a todas las tareas prioritarias.

Enfoque en Ética y Concientización

El Proyecto ha enfatizado enormemente la promoción de la ética en un esfuerzo por cambiar la cultura de El Salvador, donde las prácticas corruptas se han vuelto ampliamente aceptadas. Al Proyecto se le dio la tarea de aumentar la transparencia, ética y rendición de cuentas en el Gobierno, pero su trabajo con la ética se ha extendido al sector privado y los gremios profesionales, y recientemente a los alumnos universitarios con un curso recién diseñado.

Con sus esfuerzos por inculcar la ética y persuadir a los salvadoreños de la importancia de la transparencia, el Proyecto ha realizado una gran cantidad de actividades que aparecen en los informes como “capacitación” aunque en muchos casos son conferencias únicas, reuniones o charlas. Esto le ha permitido al Proyecto acercarse a unas 20,000 personas, a través de eventos que a menudo solamente duraron unas cuantas horas; las actividades de capacitación de más de un día fueron mucho menos comunes.

Relaciones Externas

Debido a los débiles niveles de institucionalización y la dependencia en los individuos y no sistemas y procesos, el Proyecto tuvo que depender de contactos personales para desarrollar y mantener la colaboración estrecha con actores clave. Como antes señalado, el personal del Proyecto ha demostrado su diplomacia y habilidad para cultivar amistades útiles, especialmente en el Gobierno; esto ha ayudado a abrir puertas y facilitar el camino a varias áreas de colaboración.

En contraste con sus vínculos a una variedad de actores locales, el equipo de la evaluación encontró que es mínima la comunicación e interacción del Proyecto con otros programas financiados por el USG. Por ejemplo, los involucrados en este Proyecto de Casals y USAID no estaban al tanto de las actividades (ni en contacto con la organización implementadora) del Programa de Política Fiscal y Gestión del Gasto Público (FPMP por sus siglas en inglés), aunque incluye un componente mayor de transparencia fiscal. Asimismo, el Proyecto ha tenido poco contacto con el Proyecto para la Competitividad Municipal (MCP) de USAID que ofrece capacitación y materiales para municipalidades para la transparencia y anti-corrupción, especialmente en cuanto a la nueva Ley de Acceso a la Información. Su trabajo ha incluido la cooperación con la SSTA y vínculos estrechos con la empresa privada.

No hubo interacción entre el Proyecto y la Corporación del Reto del Milenio (MCC por su nombre en inglés) que recién completó su primer compacto en El Salvador y se reporta la inminente firma de un nuevo compacto. La interacción con otros actores internacionales que trabajan o dan soporte al trabajo en el campo de transparencia y anticorrupción ha sido

muy limitada, y los informantes reportan que no hay mecanismo de coordinación para las agencias que están implementando actividades en estas áreas.⁶

Conclusiones

La disposición de Casals y USAID por innovar y considerar nuevas formas de trabajar para alcanzar las metas del Proyecto ha sido una clara ventaja, especialmente considerando la constante evolución del contexto. La flexibilidad del Proyecto ha generado algunos resultados positivos cuando se han dado las oportunidades. Sin embargo, las actividades “oportunistas” no-definidas que se describen en el proyecto a menudo resultaron ser muchas actividades diversas que respondían a solicitudes de actores salvadoreños en vez de iniciativas más focalizadas. Debido al ambicioso menú de tareas y la correspondiente premura por el tiempo, en muchos casos no se le dio seguimiento a las actividades con atención adicional para los mismos participantes. El cambio en el enfoque del Proyecto para cumplir con su mandato bajo el Asocio para el Crecimiento (PFG) presenta serios desafíos a medida que el limitado equipo trabaja para cumplir con todos los compromisos del Proyecto sin contar con recursos humanos ni financieros adicionales.

La falta de inversión en el desarrollo continuo de los recursos humanos puede haber limitado la habilidad del personal del Proyecto a la hora de proporcionar liderazgo técnico en todas las áreas temáticas a medida que evolucionaban el contexto salvadoreño y el regional. El uso de una mayor variedad de consultores puede haber resultado en un mayor impacto, en particular en términos de compartir la experiencia de distintos países y contextos. Las bajas tarifas para consultores y los procesos engorrosos para buscar exenciones para dichos límites parecen haber restringido el acervo de experticia, en particular para las actividades planificadas en corto tiempo.

El diseño del Proyecto implicaba que no se pudo brindar soporte al trabajo sustancial en áreas rurales, dejando así de lado un segmento grande de la población nacional. El diseño tampoco admitía oportunidades reales para que la sociedad civil encontrara soporte para un proyecto genuino con objetivos estratégicos y series de actividades con potencial para alcanzar un impacto de largo plazo, en particular en el área importante de la promoción. La fusión de la sociedad civil con el sector privado en el diseño del Proyecto y su implementación, ha obstaculizado la definición de una estrategia clara para participar con estos dos elementos de la sociedad, que tienen sus propias características y roles.

La meta de una sociedad más ética es encomiable y la promoción que hace el Proyecto de actividades éticas puede dar resultado a largo plazo; sin embargo, los resultados inmediatos no son tangibles y la campaña por un cambio conductual de largo alcance está consumiendo recursos que se podrían destinar al logro de resultados de corto plazo con impacto medible. Aunque probablemente sean de utilidad en términos de concientizar a nivel general en cuanto a las problemáticas y sentar las bases para intervenciones futuras, los eventos cortos informativos que proporcionan charlas para grupos numerosos de personas no tienden a construir las habilidades ni la experticia de los participantes ni de las instituciones clave de manera sostenible. Ya que el Proyecto no ha monitoreado el cambio de conciencia ni de

⁶ El PNUD recientemente tomó pasos para involucrarse en temas de transparencia lanzando una iniciativa para medir el progreso de El Salvador en transparencia y anticorrupción, y creando un Grupo Consultivo con el gobierno y la sociedad civil, entre otros representantes claves. La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) incluye la transparencia como tema transversal, y es notable su apoyo al sector justicia con menor involucramiento con la sociedad civil y SSTA. El Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al parecer están preparando fondos para la SSTA. Transparencia Internacional aceptó a FUNDE recientemente como su capítulo nacional.

conocimiento de manera sistemática, es difícil determinar el efecto de estas actividades en los participantes y sus acciones.

Los contactos y las relaciones personales, especialmente con reconocidos “defensores” de la transparencia y anticorrupción dentro del Gobierno, han traído beneficios al Proyecto. Pero este enfoque conlleva el correspondiente riesgo de que con los cambios de personal se necesitara reestablecer los contactos y las relaciones de trabajo, lo cual toma tiempo y obstaculiza la sostenibilidad. La sostenibilidad de las reformas también está menos asegurada. El énfasis en las relaciones personales ha planteado un desafío para el Proyecto cuando las instituciones sociales están enfrentadas. Por ejemplo, la grave ruptura de relaciones entre los directores de la SSTA y FUNDE, el capítulo nacional de Transparencia Internacional, ha significado el estancamiento de áreas de actividad de alta prioridad.

Los vínculos débiles que tiene el Proyecto con otros programas financiados por el USG es un serio déficit. Existen significativas sinergias potenciales con FPMP y MCP, así como un serio potencial de traslape e inconsistencias si no se toma el debido cuidado.⁷ Los programas parecen estar compartimentados dentro de la misión USAID, incluso dentro de la Oficina de Democracia y Gobernabilidad, y esto se ve reflejado en la poca información compartida y coordinación entre los proyectos y el personal relevante de USAID.

Aunque ningún otro programa bilateral grande enfoca este tema como área primaria de intervención, y hace poco que el Programa de las Naciones Unidas de Desarrollo (PNUD) comenzó su intervención en este sector, la evaluación encontró oportunidades contundentes para la sinergia y compartir lecciones aprendidas entre los cooperantes e implementadores internacionales, especialmente porque varios han recibido solicitudes de apoyo de la SSTA y las mismas OSC prominentes.

Participación y contribución de los diferentes sectores de la sociedad

Esta sección identifica los sectores de la sociedad salvadoreña que han estado involucrados y/o han contribuido en gran medida con el Proyecto desde su inicio en 2009.

Gobierno

El Proyecto ha brindado apoyo significativo a varias instituciones gubernamentales, entre los que se destacan el TEG y la SSTA, que podrían ser considerados como los socios clave del Proyecto. También se ha brindado ayuda considerable al Ministerio de Obras Públicas, con menos apoyo a otros Ministerios en respuesta a oportunidades o solicitudes. El sector de justicia fue el objetivo de algunas actividades iniciales, particularmente para desarrollar un proyecto de código de ética. El Proyecto ayudó a presionar para efectuar una auditoría independiente de la Corte de Cuentas, pero se han emprendido otras acciones menores para reforzar a dicha institución. El poder legislativo ha recibido atención limitada, aunque desempeña un rol principal en los logros del Proyecto al aprobar la legislación clave.

El Proyecto ha incluido asistencia mínima a niveles municipal y departamental del Gobierno, consistiendo principalmente del apoyo al establecimiento de OIR en 14 oficinas de

⁷ Por ejemplo, el documento internacional que describe el FPMP señala que la organización trabajará conjuntamente con proyectos socios como la SSTA en áreas que sean altamente interrelacionadas: *El FPMP asistirá a la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción de la Presidencia en el proceso de implementación, respaldando la implementación de un sistema integral para la disseminación de datos fiscales y los instrumentos para la participación civil, los cuales incluyen la implementación de un sistema de auditor civil.*

gobernación y una alcaldía con una OIR piloto. Se ha brindado asistencia indirecta a través de la SSTA, incluyendo algunas municipalidades en actividades de concientización.

Sector privado

Aunque el sector privado fue identificado en el Objetivo 2 del diseño del Proyecto como un grupo objetivo clave, las actividades y resultados concretos del Proyecto han sido limitados. Esto se puede atribuir a una combinación de problemas de personal del Proyecto (rotación frecuente y capacidad/experiencia limitada del personal asignado), falta de interés entre la mayoría de los principales gremios y asociaciones y la grave división entre los líderes sectoriales y el gobierno. Algunos informantes reportaron que el requisito de USAID de compartir el 50% de los costos ha sido un desincentivo para algunos líderes empresariales.

A pesar de esas limitaciones, el Proyecto ha trabajado de cerca con la industria de la construcción a través de CASALCO, la asociación líder en la industria, para crear conciencia y facilitar medidas contra la corrupción. El Proyecto ha apoyado el desarrollo de códigos de ética para varias asociaciones profesionales y actualmente está desarrollando una relación de trabajo con la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), una asociación de 500 empresas.

Sociedad Civil

El diseño del Proyecto restó importancia a la sociedad civil. El proyecto no incluyó un mecanismo de sub-convenios para las OSC, sin embargo se brindó cierto financiamiento para ayudar a pagar los eventos organizados por las OSC. Por consiguiente, el beneficio para la sociedad civil ha sido modesto, especialmente en términos de apoyo al trabajo de defensoría. Sin embargo, la aprobación de la LAIP representó la culminación de esfuerzos sostenidos por la sociedad civil, apoyada por el Proyecto en las etapas finales. Asimismo, organizaciones tales como la Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho (FESPAD) y la Iniciativa Social para la Democracia (ISD) han llevado a cabo investigaciones importantes y otros trabajos técnicos bajo subcontratos con el Proyecto.

Medios de Comunicación

El Proyecto ha trabajado con la Asociación de Periodistas de El Salvador (APES) para crear conciencia y elaborar un código de ética, el cual fue adoptado por la organización después de una serie de consultas. Con respecto a la LAIP, el Proyecto apoyó el desarrollo de varios folletos informativos, incluyendo uno dirigido específicamente a periodistas. Los medios de comunicación han desempeñado un papel clave en la publicación de eventos y mensajes del Proyecto y dieron cada vez más tiempo de transmisión y espacio en los periódicos para historias y opiniones sobre transparencia y anticorrupción.

Mujeres

El Proyecto no fue diseñado para hacer esfuerzos específicos para abordar asuntos de género o para llegar a las mujeres. Si bien se han realizado algunos eventos con "Empresarias por la Responsabilidad Social (EMPREPAS)", una asociación de mujeres empresarias que promueve la responsabilidad social, el Proyecto no se ha enfocado en esta área. Se ha dado seguimiento al número de hombres y mujeres que han participado en la capacitación y actividades similares (aunque los datos no se informan en porcentajes tal como lo requiere la Orden de Compras). Aparentemente, el número de mujeres que participaron en actividades de capacitación y toma de conciencia alcanzo aproximadamente el 50%, aunque existe una gran variación entre eventos. Los productos de información al público apoyados por el Proyecto parecen estar balanceados en cuanto a género.

Juventud

Una de las sub-actividades del Proyecto fue diseñada para promover un "liderazgo partidario de segunda generación" como parte de un esfuerzo regional de USAID por cultivar líderes

jóvenes en el Gobierno. El Proyecto estuvo dirigido a desarrollar una generación más joven de líderes de partidos políticos a la vez que se les inculcaban principios de transparencia y ética. Varias actividades de toma de conciencia se llevaron a cabo con grupos de jóvenes, lo que condujo a un intento de crear una Alianza Juvenil sobre Transparencia al nivel nacional, la cual fracasó debido a la "falta de unidad y liderazgo", según informes del Proyecto. El alcance de esta sub-actividad ha sido ajustado desde entonces para promover la ética y la transparencia entre los jóvenes.

El Proyecto ha apoyado foros juveniles a través de la Fundación Democracia, Transparencia, Justicia (Fundación DTJ) y compartiendo información acerca de la LAIP con grupos de jóvenes. Folletos informativos sobre la LAIP especialmente dirigidos a estudiantes y maestros fueron desarrollados con apoyo del Proyecto. El Proyecto diseñó recientemente un Programa de Capacitación Juvenil en Cultura de Ética que ha sido aceptado por cinco universidades.⁸

Medidas tomadas por el Gobierno para controlar la corrupción

El Gobierno de El Salvador ha logrado un avance significativo hacia la promoción de transparencia, rendición de cuentas y ética gubernamental durante el periodo del Proyecto, aunque el efecto directo sobre la corrupción ha sido menos evidente. A continuación se encuentra una breve reseña de los pasos clave tomados desde 2009. Se hace notar que estos hallazgos se limitan a áreas donde el Proyecto ha estado involucrado en algún nivel y que no incluyen necesariamente todos los esfuerzos del GOES.

- Creó conciencia en la población sobre la corrupción y mostró que el Gobierno de Mauricio Funes se propuso gobernar de forma diferente a las administraciones anteriores; esto ha dado a muchos salvadoreños un sentido de que, a pesar de las fallas, el proceso hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas por la cual la sociedad luchó durante muchos años, ha comenzado.
- Se lograron avances hacia el cumplimiento de al menos 8 de los 20 compromisos de transparencia y anticorrupción que Funes firmó como candidato presidencial con Transparencia Internacional y FUNDE
- Impulsó el marco legal contra la corrupción a través de la aprobación de la LAIP, la nueva Ley sobre Ética Gubernamental y otras
- Estableció y apoyó a la SSTA como entidad para promover la transparencia y combatir la corrupción a través del Gobierno
- Informó sistemáticamente al Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos (MESICIC)
- Sistematizó un proceso de información de rendición de cuentas para muchas instituciones gubernamentales
- Estableció el portal único en línea para la transparencia con información del poder Ejecutivo
- Condujo una auditoría a la Corte de Cuentas
- Estableció OIR y/o UAIP en varias instituciones gubernamentales, especialmente en el poder Ejecutivo

⁸ Universidad Nacional de El Salvador, Universidad José Matías Delgado, Universidad Tecnológica, Universidad Francisco Gavidia y Universidad Alberto Masferrer.

- Instituyó varias iniciativas y mecanismos de transparencia y ética en el Ministerio de Obras Públicas

Institucionalización y Operación por parte del Gobierno

La evaluación también examinó en que medida el Gobierno ha institucionalizado y/o ha puesto en marcha iniciativas apoyadas por el Proyecto. Al final de esta sección se establecen conclusiones específicas vinculadas con estos hallazgos.

Ética Gubernamental

- **Ley y Tribunal** – Aunque el Tribunal ya existía previamente, este Proyecto contribuyó a la reforma de la Ley para dar más poderes de investigación y procesamiento al TEG, entre otros cambios. El Proyecto también ha ofrecido ayuda técnica y financiera considerable al TEG. El Tribunal todavía carece de los recursos financieros y humanos para abordar el atraso de casos y podría ser socavado por un presupuesto inadecuado o cambios de liderazgo. Existe un traslape entre los roles del TEG y la Fiscalía General, pero aún no existen mecanismos de coordinación y referencia de casos. Asimismo, las operaciones son limitadas debido a la falta de protección legal para los informantes, lo cual desmotiva a la gente para presentar y dar seguimiento a reclamos.
- **Comisiones de Ética** – Estos grupos de empleados gubernamentales se han establecido en numerosas entidades del Gobierno (principalmente en ministerios e instituciones al nivel nacional) en cumplimiento de la Ley de Ética Gubernamental. Sus funciones principales son recibir y transmitir reclamos de violaciones de ética al TEG y crear conciencia entre los empleados de la institución. El Proyecto ha apoyado al TEG en el desarrollo de materiales y procedimientos para aquellas Comisiones y en la capacitación de más de 400 miembros en la nueva Ley. El nivel de funcionamiento de las Comisiones es variable y opera sobre una base voluntaria con un presupuesto limitado del TEG. En consecuencia, su eficacia operacional depende del nivel de motivación de cada Comisión y su capacidad de asegurar recursos (en especie u otra forma) en instituciones respectivas – que a su vez depende del liderazgo de cada institución. A la fecha se han creado por lo menos 83 Comisiones, aunque no existe ninguna en las municipalidades lo cual indica una baja operación más allá de San Salvador.

Acceso a la Información Pública – La aprobación de la LAIP (ratificada en marzo de 2011) fue un gran avance, aunque la mayoría del respaldo relevante provino del programa anterior. La Ley es considerada como un buen modelo; recientemente fue calificada como la 5° mejor de 89 países con legislación sobre el tema.⁹ Su adopción ha proporcionado la base legal para una operación cada vez mayor del acceso a la información pública.

La Meta #6 del PFG especifica que el GOES proveerá los recursos necesarios para implementar la LAIP; seleccionará los miembros del Instituto de Acceso a la Información con base en los méritos, de conformidad con las leyes y regulaciones establecidas; y proveerá recursos presupuestarios adecuados para el funcionamiento del Instituto y Unidades de Acceso a la Información. Los informes de calificación del PFG para el primer semestre, el emitido en julio de 2012, así como el segundo emitido en noviembre de 2012,

⁹ <http://www.rti-rating.org/index.php>

observaron que el avance sobre esta meta estaba atrasado, haciendo notar la falla en nombrar los miembros del IAIP.

- **Instituto de Acceso a la Información Pública** – Esta es una entidad estatal autónoma con mandato de la LAIP para apoyar a los ciudadanos con dificultades para obtener información y para sancionar a los funcionarios públicos que no estén cumpliendo con la Ley. Tal como se observó anteriormente, el Instituto aún no ha sido creado. Después de un proceso de selección participativo por parte de la sociedad civil, en mayo de 2012 el Presidente Funes rechazó a todos los candidatos presentados y la situación continúa estancada a medida que se continúa con los retos legales. Su eficacia operacional en el futuro podría estar sujeta a limitaciones presupuestarias, especialmente si la voluntad política es débil.
- **Unidades de Acceso a la Información Pública (UAIP) y Oficinas de Información y Respuesta (OIR)** – La LAIP ordena la creación de las UAIP dentro de las instituciones gubernamentales para difundir información oficial y manejar solicitudes de información dentro de plazos estrictos. Poco después de la adopción de la ley, el SSTA decidió apoyar la creación de OIR, entidades cuyo fin es cumplir el rol de las UAIP pero con un mandato adicional de apoyar los procesos de participación ciudadana y rendición de cuentas y promover la ética. Si bien el modelo más limitado de la UAIP ha sido adoptado por unos pocos ministerios, las OIR predominan; ahora existen en por lo menos 73 instituciones del poder Ejecutivo así como en 14 oficinas de Gobierno y en una alcaldía.

Las tres OIR visitadas brevemente por el equipo de evaluación parecían ser operacionales en términos de dotación de personal, equipo y espacio de oficina, aunque los números de solicitudes de información aún eran limitados, lo cual es congruente con los datos globales de todas las OIR.¹⁰ Las OIR casi no existen fuera de San Salvador y actualmente no existen vías de apelación para los ciudadanos que no están satisfechos con la respuesta del Gobierno.

Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción – La creación de la SSTA dentro de la Presidencia, aunque no fue impulsada por este Proyecto, es un indicativo de la prioridad que se ha brindado a los asuntos del Proyecto. El avance logrado por esa oficina se debe mayormente a la experiencia, persuasión y compromiso del Subsecretario, según informantes. La actividad de la SSTA se ha extendido a áreas que parecen estar dentro del mandato de la TEG y el Instituto de Acceso a la Información Pública, en un esfuerzo para llenar brechas en el funcionamiento de esas entidades. La SSTA podría ser eliminada por decisión presidencial sin necesidad de consultar con los otros poderes del estado. Eso podría llevar a discontinuar la mayoría o todas las iniciativas lideradas por la SSTA, aunque los informantes consideran que dicha medida sería costosa en términos políticos.

Rendición de Cuentas del Gobierno - El Gobierno ha establecido y está ampliando anualmente un sistema de informes anuales de rendición de cuentas. Más de 60 Ministerios y entidades gubernamentales semiautónomas están emitiendo informes anuales y están llevando a cabo actividades de intercambio de información con el público. No existe un marco legal para este mecanismo, aunque los informantes creen que habría graves repercusiones políticas si el sistema fuese eliminado. Algunos consideran que los procesos de presentación de informes son relativamente superficiales.

¹⁰ Durante los primeros tres meses de implementación de la LAIP, las agencias gubernamentales recibieron 2,314 solicitudes de información.

Reformas del Ministerio de Obras Públicas – El Ministerio ha adoptado una serie de políticas y procedimientos con el fin de promover la transparencia y la ética y combatir la corrupción. Las reformas dependen grandemente del liderazgo proactivo del Ministro, quien está realizando esfuerzos para garantizar su sostenibilidad, inclusive con el apoyo del Proyecto.

Conclusiones

Ley y Tribunal de Ética Gubernamental – moderadamente institucionalizado y operacional, sujeto a varias amenazas

- Comisiones de Ética – moderadamente institucionalizadas, la operación varía, casi inactiva fuera de la capital

Acceso a la Información Pública

- Instituto de Acceso a la Información Pública – débilmente institucionalizado y aún no es operacional
- UAIP y OIR – Las UAIP son moderadamente operacionales (en su mayoría como OIR), aunque principalmente en las entidades del Gobierno central. Las UAIP están bien institucionalizadas, pero no se ha legislado un pleno mandato (incluyendo la participación ciudadana, rendición de cuentas y ética) y son débilmente operacionales.

Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción – altamente operacional, débilmente institucionalizada

Rendición de Cuentas del Gobierno – moderadamente operacional (dentro del poder Ejecutivo), débilmente institucionalizada

Reformas del Ministerio de Obras Públicas – moderadamente operacionales, débilmente institucionalizadas

Conocimiento entre los beneficiarios del financiamiento de USAID

En general, existe un alto nivel de conocimiento entre los socios clave del Proyecto en el Gobierno, el sector privado y la sociedad civil de que el Proyecto está financiado por USAID, lo cual también se extiende a los socios indirectos, tales como las Comisiones de Ética. Los actores internacionales también estaban al tanto de cual es la fuente de financiamiento de las actividades. Sin embargo, las partes interesadas usan a menudo el nombre Casals para referirse al Proyecto, lo cual también se identifica estrechamente con el Director del Proyecto. El uso del nombre Casals está vinculado probablemente a alguna confusión sobre el nombre del Proyecto. Algunos documentos, inclusive los documentos oficiales del Proyecto y de USAID, se refieren al Programa de Fortalecimiento de la Democracia, mientras que otros lo llaman Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad.

Cuando se les preguntó acerca de los efectos de la marca USAID, todos los informantes respondieron positivamente y no tenían preocupaciones acerca de algún impacto negativo. Algunos indicaron que la inclusión del logotipo de USAID era importante para las OSC ya que agrega un "peso" extra al mensaje cuando trabajan en defensoría. El equipo evaluador observó algunos pequeños problemas con las actividades y publicaciones de publicidad del Proyecto; sin embargo, estos parecen ser la excepción y no la regla.

D. Conclusiones Generales

Construyendo sobre las bases sólidas establecidas por el programa anterior de transparencia y gobernabilidad de USAID, el Proyecto actual ha contribuido significativamente a colocar firmemente en la agenda nacional los temas de ética, transparencia y rendición de cuentas. En el entorno propicio posterior a la elección de Mauricio Funes, ha brindado asistencia invaluable al GOES en la aprobación y puesta en práctica de la Ley de Acceso a la Información Pública, fortaleciendo al Tribunal de Ética Gubernamental; y tratando de inculcar una cultura de ética entre los funcionarios públicos. También ha impulsado a varias profesiones, incluyendo abogados y periodistas, al establecimiento de códigos de ética para orientar el comportamiento de sus miembros, incluso cómo deberían trabajar con el GOES.

A pesar de la esperanza inicial de cambios dramáticos, el Proyecto ha enfrentado muchos retos debido a la politización y polarización de la mayoría de las instituciones y organizaciones del GOES. El nivel de voluntad política ha sido inconsistente, resultando en promesas no cumplidas tales como la falla en crear el Instituto de Acceso a la Información Pública y una suspensión prolongada del trabajo del Tribunal de Ética Gubernamental. El Gobierno no ha sido capaz de resolver la politización de la Corte de Cuentas, lo cual ha cerrado una vía importante para mejorar la supervisión de la administración pública.

El agotamiento de la sociedad civil a causa de la controversia sin fin sobre el sector de justicia y el reducido respaldo de USAID y otros cooperantes, entre otros factores, parece haber disminuido su capacidad y voluntad de abogar por más y más rápidas reformas e incluir a la población en estos esfuerzos. Además, el sector privado—un socio tradicional de gobiernos anteriores—ha socavado su propia capacidad de ser un interlocutor eficaz debido a los conflictos en curso con la administración de Funes y ha demostrado poco interés genuino en lograr avances en cuanto a transparencia y combate de la corrupción. Hasta que exista un compromiso real de parte del sector respecto a las iniciativas de anticorrupción y transparencia, es improbable que una mayor inversión sustancial del Proyecto produzca resultados significativos y sostenibles.

No obstante, los logros han sido significativos tanto para la administración de Funes como para las iniciativas apoyadas por el Proyecto. Los salvadoreños entrevistados parecen confiar en que están en el camino correcto para reducir la corrupción, por ejemplo, a través del establecimiento de nuevas instituciones e iniciativas gubernamentales tales como las Oficinas para Información y Respuesta, las cuales están dedicadas a responder a las demandas ciudadanas. El marco legal contra la corrupción, si bien aún no está completo ni es perfecto, ha mejorado; se han registrado nuevas y mejores leyes, regulaciones y procedimientos.

El Salvador todavía tiene un largo camino por recorrer para reducir sus niveles de impunidad, fortalecer sus instituciones y garantizar la sostenibilidad de estos logros. El logro de resultados óptimos en la promoción de la transparencia y la lucha contra la corrupción únicamente será posible a través del compromiso equilibrado de USAID y el Proyecto con los sectores gubernamentales y no gubernamentales y a través de la creación de una profunda capacidad en las entidades clave. Es el momento adecuado para que el Proyecto ajuste su enfoque en la consolidación de las ganancias y la institucionalización de los cambios positivos a través del apoyo estratégico al gobierno y la sociedad civil, durante su crucial período final de implementación. Unas herramientas y prácticas de monitoreo más fuertes garantizarán que los resultados y lecciones de este Proyecto y otras iniciativas sean captados claramente y capitalizados en el futuro.

Aún queda un gran reto—extender los beneficios de las reformas y nuevos servicios a la mayoría de la población, cuyas vidas cotidianas se encuentran muy lejos de la capital y del Gobierno nacional pero que continúan sufriendo los efectos de la corrupción de forma regular. Dando más prioridad a la coordinación y colaboración y haciendo que el tema de anticorrupción sea un tema transversal en todos los programas de USAID, será posible buscar sinergias, evitar la posible duplicación de esfuerzos y lograr un mayor impacto más sostenible en todo el país.

E. Recomendaciones

Recomendaciones de corto plazo para Casals (durante el periodo del Proyecto)

El Proyecto finaliza en marzo de 2014, lo cual significa que empieza la reducción en las actividades desde diciembre de 2013; queda aproximadamente un año para implementar de este conjunto de recomendaciones:

Abordaje y Métodos de Implementación

- El Proyecto debe enfocarse en consolidar lo que ya se ha logrado y fortalecer los vínculos con otros proyectos y actores, para promover la sostenibilidad de las reformas y construir capacidad más profunda en instituciones clave.
- Los planes de trabajo deben apuntar a áreas estratégicas de actividad, y eliminar áreas donde es probable que haya poco progreso para enfocarse en actividades de alto impacto. Un abordaje planificado de forma minuciosa incluyendo estrategias de salida se priorizan por sobre respuestas espontáneas a oportunidades y solicitudes.
- Trabajar de manera más equitativa con el Gobierno y sociedad civil, así como con el sector privado (en cuanto se demuestre su interés genuino).
- Fortalecer las herramientas y los sistemas de monitoreo y evaluación, en particular la construcción de capacidades y actividades de concientización. A socios del Proyecto como TEG y SSTA debe pedírseles informes regulares del uso que hagan de los recursos del Proyecto y los resultados, y se les debe ayudar a desarrollar sus propias herramientas y sistemas de M&E, según sea necesario.
- Proporcionar a instituciones clave tipos específicos de asistencia técnica, orientación y capacitación, diseñado de manera consultada y estratégica. Enfocarse en el IAIP cuando éste entre en vigencia. Uno de los objetivos es fortalecer los niveles de institucionalización para reforzar la sostenibilidad de entidades importantes como lo son SSTA, TEG y MOP.
- Utilizar una mayor gama de expertos para traer perspectivas y experiencias frescas al Proyecto, trabajando con USAID para abordar los límites a los honorarios de consultores para conseguir la experticia más relevante. La Oficina Central de Casals debe facilitar el acceso a expertos relevantes.
- Soporte para el desarrollo profesional del equipo del Proyecto, especialmente en temas específicos de PFG. Es importante que individuos clave entren en interacción con otros que trabajan en programas homólogos, por ejemplo en conferencias regionales, para tener conocimientos actualizados y un conjunto de herramientas más amplio de donde escoger. Si el presupuesto del Proyecto no puede acomodar dichas actividades, entonces Casals debe buscar otros medios para abordar esta necesidad.

Actores Prioritarios

- Cultivar contactos y establecer comunicación regular y coordinar con otros programas financiados por el USG que incluyan o tengan impacto en transparencia y anticorrupción. El Proyecto (y USAID) también debe involucrar activamente al PNUD y otros actores internacionales para explorar las sinergias y lograr impacto óptimo estableciendo mecanismos de coordinación. El Consejo Consultivo del PNUD podría ser un canal útil.
- Una estrategia específica para involucrarse con la sociedad civil requiere desarrollo inmediato, en consulta con el grupo medular de organizaciones y coaliciones con experiencia y demostrada capacidad y compromiso. Además de la asistencia financiera, el Proyecto podría construir la capacidad en el manejo de redes y coaliciones, habilidades de negociación y defensoría. Debe darse pasos para construir vías de comunicación entre FUNDE y SSTA ya que son dos actores principales de la transparencia cuya comunicación y cooperación actual está seriamente limitada.
- Conjuntamente con el Poder Ejecutivo, enfocarse en el cumplimiento de los compromisos de PFG con un abordaje equilibrado que enfatice las obligaciones del Gobierno y proporcione asistencia estratégica que no permita que el Gobierno evite sus responsabilidades. En cuanto al Ministerio de Obras Públicas, proporcionar soporte básico para una evaluación estratégica actualizada de las necesidades y enfatizar la consolidación e institucionalización de los pasos que se han tomado hasta la fecha.
- En conjunto con la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción, analizar las necesidades minuciosamente y limitar el soporte a las actividades que no han sido asignadas por ley a otras entidades, como TEG o el Instituto de Acceso a la Información Pública, que podría limitar la entrada en funcionamiento de estas entidades. Enfocarse en la sostenibilidad de SSTA y su trabajo en las áreas prioritarias.
- Ayudar al Tribunal de Ética Gubernamental para que consolide su marco legal y estructuras, y desarrolle la capacidad de llevar a cabo su mandato ampliado.
- Trabajar con la Oficina de Crecimiento Económico de USAID para identificar puntos de partida y estrategias bajo el PFG que podrían motivar genuinamente al sector privado para que se vuelva socio en la transparencia y anticorrupción. Un punto de partida podría ser a través de FUSADES, una respetada entidad de investigación con vínculos estrechos al sector privado y sociedad civil.
- Motivar a gremios profesionales y a otros que ya hayan adoptado códigos de ética para que prosigan con métodos para monitorear su cumplimiento, la presentación de informes y sanciones. En palabras de un informante: “El código de ética debe ser un medio y no una meta”. El futuro código de ética debería incluir mecanismos estrictos para su cumplimiento y sanciones por incumplimiento
- Trabajar con universidades para promover el tipo de construcción profunda de capacidades que ofrece el curso sobre Acceso a la Información Pública.
- Movilizar la energía de la juventud en defensa y promoción así como la colaboración con otros OSC. Las actividades deben estar alineadas. Con la nueva Política de Juventud en el Desarrollo de USAID. Involucrar a los jóvenes en consultas sobre nueva legislación y políticas. Para recomendaciones adicionales para el trabajo con jóvenes ver el **Anexo H**.

- Involucrar a mujeres y grupos de mujeres en consultas sobre nueva legislación y políticas anticorrupción, y garantizar que se promueva la igualdad de género y se protejan los derechos de las mujeres en la nueva Ley de Servicio Civil y su normativa.
- Apoyar a los medios independientes, especialmente dar realce al periodismo investigativo.

Áreas Prioritarias de Actividad

Promoción y Defensa – Soporte para OSC y coaliciones (incluyendo al sector privado, según sea apropiado) para promover las siguientes áreas clave:

- Marco Legal para la Transparencia y Anticorrupción. Los cambios deben proporcionar una base más segura para las reformas, de acuerdo con las recomendaciones MESICIC y la Convención de la ONU contra la Corrupción. Las prioridades incluyen leyes contra el enriquecimiento ilegal y conflicto de intereses, y fortalecimiento de la LAIP.
- Otra legislación clave. Las prioridades incluyen una Ley de Financiamiento¹¹ para partidos políticos y reformas a la Ley de Servicio Civil, ya en los planes del Proyecto, así como leyes para proteger a informantes que reporten hechos de corrupción.
- Establecer, operar y financiar el Instituto de Acceso a la Información Pública.
- Consolidar y financiar el Tribunal de Ética Gubernamental.

Evaluaciones – Con el objetivo de informar este Proyecto y futuras intervenciones, realizar lo siguiente en la medida de lo posible.

- Evaluación de la estructura y las funciones de la Corte de Cuentas para identificar puntos de congestión clave y posibles puntos de partida que podrían redundar en reformas significativas.
- Evaluación de la implementación de la Ley de Ética Gubernamental, para evaluar el cumplimiento de las recomendaciones de MESICIC (en el plan de trabajo 2012-13)
- Análisis de los controles internos y mapa de riesgos del Vice Ministerio de Transporte en línea con la Meta #4 del PFG (en el plan de trabajo 2012-13).

Logros de corto plazo – Concentrarse en generar logros de corto plazo y ganancias visibles ante el público. Éstos podrían tomar lugar a alto nivel para crear ejemplos prominentes del precio que se debe pagar por comportamiento corrupto, o a nivel de “ciudadano corriente” para demostrar que es posible combatir la corrupción que afecta la vida diaria. Se han presentado oportunidades para ir más allá de abordar las condiciones para la corrupción y realmente ayudar a las instituciones salvadoreñas para que:

- Tomen acción punitiva contra funcionarios corruptos, por ejemplo procesando casos simbólicos por parte de TEG; y
- Reducir la corrupción en instituciones o procesos específicos, por ejemplo depurando el proceso para obtener las licencias de conducir.

¹¹ El Proyecto tiene planificado apoyar el desarrollo de una nueva Ley de Financiamiento para partidos políticos. Debido a la complejidad de esta área y la necesidad de experticia especializada, el Proyecto debe limitar su involucramiento a la redacción y promoción de la ley, a menos que recursos adicionales permitan una implicación más amplia en las reformas.

Recomendaciones a corto plazo para USAID (durante el periodo del Proyecto)

- Darle alta prioridad a la coordinación entre el personal de USAID y varias oficinas y entre proyectos cuyo trabajo incluye transparencia y anticorrupción, insistiendo en que haya intercambio de información regular y tomar un rol activo en identificar oportunidades de colaboración y reducir los riesgos de traslape. Realizar reuniones de contratistas relevantes al menos mensualmente. USAID también debe coordinar con MCC para identificar la mejor manera de apalancar la promesa de un nuevo financiamiento de MCC para llevar hacia delante la agenda de transparencia en este momento crucial.
- Garantizar que todas las iniciativas de USAID estén plenamente informadas de las implicaciones del PFG en su trabajo, y estén conscientes de quienes asumen las metas y actividades. Los implementadores necesitan garantizar que los socios clave reciban información clara sobre el PFG y se les debe ofrecer soporte según sea necesario. Paralelamente, los que se les asigna la supervisión de la implementación del PFG deben desarrollar una estrategia para informar al sector privado sobre el PFG e implicarlos en su ejecución.
- Revisión conjunta con Casals del marco para el M&E del Proyecto y las partes relevantes del Plan de Gestión de Desempeño (PMP), paralelamente con el Plan Final de Trabajo 2012-13, para clarificar (o eliminar) los indicadores según sea necesario y alinear las metas con los planes actuales.
- Realizar una evaluación minuciosa de la corrupción para identificar puntos clave para intervenciones estratégicas y recomendar cuales programas de USAID (y otros USG) son los más adecuados para realizar cada acción. Esto debe incluir un análisis de la manera de involucrar a mujeres y jóvenes y empoderarlos en los esfuerzos por reducir la corrupción.
- Trabajar de manera conjunta para reunir distintas instituciones salvadoreñas (Fiscalía General, TEG, IAIP, SSTA, Oficina de Probidad, Corte de Cuentas, etc.) que son clave para la transparencia y anticorrupción, con el fin de resolver los puntos de congestión en su colaboración y la confusión sobre la división de roles y responsabilidades.

Recomendaciones de largo plazo para USAID (posterior al periodo del Proyecto)

- Hacer de la transparencia y anticorrupción tema transversal en la Misión de El Salvador, para garantizar que todos los programas y sectores estén tomando en cuenta estas problemáticas y enviando un mensaje coherente a los actores salvadoreños.
- Asignar recursos y diseñar proyectos complementarios para garantizar la transparencia y anticorrupción al nivel municipal, a través del gobierno municipal y las OSC. Promover los vínculos de organizaciones de sociedad civil en el ámbito urbano y el rural, e involucrar a iglesias y organizaciones basadas en la fe para apalancar su alcance significativo a nivel de base y su influencia a nivel nacional.
- Simplificar los sistemas y herramientas de M&E, usando menos indicadores y definiciones más claras, y proporcionar capacitación rigurosa al personal de USAID relevante y personal de implementación.

- Desarrollar estrategias para abordar las problemáticas de la corrupción y transparencia dentro de las instituciones policiales, en USAID y otras.
- Varios informantes recomendaron que USAID (y el USG en general) condicione más la cooperación. En particular, debe cuidarse de no apoyar (ni que se perciba apoyo) a instituciones reconocidas por su corrupción, para mantener un mensaje constante sobre la transparencia y anticorrupción. USAID debe apoyar el fortalecimiento de mecanismos de control interno en las instituciones del Gobierno, que son cruciales para identificar delitos de corrupción.
- Incorporar consideraciones de género según la nueva Política de USAID para la Igualdad de Género y Empoderamiento Femenino, incluyendo las siguientes actividades ilustrativas:
 - Involucrar mujeres y expertos en género en el diseño de proyectos de transparencia y anticorrupción.
 - Proporcionar capacitación en igualdad de género y materiales informativos relevantes (incluyendo la política de USAID) a todo el personal a cargo de implementación.
 - Garantizar que la igualdad de género y el empoderamiento femenino se consideren en la redacción de documentos de ley y políticas, según sea apropiado.
 - Adaptar los productos de información para el público a las audiencias de baja alfabetización, y ponerlos a la disposición de amas de casa atareadas con el cuidado infantil sin acceso al Internet, o a quienes toman las decisiones.
 - Incluir OSC orientados a mujeres o dirigidos por mujeres y grupos del sector privado en las consultas, y dar iguales oportunidades para que accedan a financiamiento.
 - Desarrollar formas creativas para involucrar más a las mujeres en la participación ciudadana y otros mecanismos de transparencia, especialmente en cuanto a los proyectos y las políticas que afectan sus vidas directamente.
 - Desagregar los datos de monitoreo de capacitaciones para identificar las diferencias entre la satisfacción y el aprendizaje de las mujeres y de los hombres, y crear estrategias para abordar los desequilibrios.
- USAID debe considerar proporcionar capacitación más específica sobre anticorrupción a funcionarios del GOES y organizaciones de la sociedad civil. Estas capacitaciones deben realizarse como un curso y/o en talleres. Deben ser diseñadas y apuntar a las necesidades de la entidad y/o las tareas que realizan los funcionarios. Deben enfocarse en la prevención, reducción y sanción de actividades corruptas y no solamente la conciencia ética. La conciencia ética podría ser parte de un curso/taller de entrenamiento más amplio pero, los esfuerzos anticorrupción no pueden depender principalmente de elevar las normas de ética de los ciudadanos y funcionarios. La capacitación debe estar claramente identificada como tal. Las charlas y conferencias, aun cuando los presentes podrán aprender de ellas, no pueden ser consideradas capacitaciones. Además, las charlas y conferencias sobre anticorrupción se beneficiarían de una mayor diversidad de temas y participación de expertos nacionales e internacionales.

Anexo A: Términos de Referencia de la Evaluación

Evaluación de Desempeño de la Mitad del Periodo Términos de Referencia (TdR) Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad en El Salvador 20 de abril de 2012

I. Propósito de la Evaluación

La presente evaluación tiene como propósito ayudar a USAID en el análisis de las actividades, los resultados y los abordajes del Proyecto hasta la fecha, para utilizar la información en el diseño y la implementación de proyectos futuros en las áreas de transparencia y gobernabilidad. Esta Evaluación de Desempeño (como está definida en la Política de Evaluación de USAID, seguido) cubrirá la implementación de un poco más de la mitad del periodo, desde el inicio del proyecto en el AF 2009, hasta el tercer trimestre del AF 2012, a saber, el período de tres años anterior al ejercicio de los años opcionales tercero y cuarto.

La evaluación tiene los siguientes objetivos:

- Analizar si las acciones e iniciativas que está realizando USAID son las indicadas para controlar la corrupción y promover la transparencia en El Salvador
- Evaluar si el Proyecto ha alcanzado los resultados esperados durante el período base, así como en los años opcionales 1 y 2
- Hacer recomendaciones de posibles ajustes para optimizar la implementación durante el tiempo restante del Proyecto
- Hacer recomendaciones a USAID y Casals & Associates en cuanto a con quién trabajar para mejorar la probabilidad de éxito
- Medir la respuesta del Gobierno de El Salvador al Proyecto en cuanto a iniciativas anticorrupción y de transparencia

Los principales participantes de la evaluación serán funcionarios del Gobierno de El Salvador, miembros de la sociedad civil y representantes del sector privado. La audiencia principal de esta evaluación es USAID/El Salvador y Casals & Associates. La evaluación proporcionará información a ambas partes que podrán utilizar para ajustar (de ser necesario) e implementar el Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad durante los siguientes dos años opcionales, en el caso de que éste se extendiera, y para evaluar lo que se ha hecho, o no, hasta la fecha.

II. Antecedentes del Proyecto

| | |
|--------------------------------|---|
| Nombre del Proyecto: | Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad en El Salvador |
| Número del Contrato: | DFD-I-01-08-00069-00 |
| Socio Implementador: | Casals & Associates |
| Fechas de Adjudicación: | Período Base: Mayo 2009-Septiembre 2010, actualmente en Año opcional 2, posible extensión por años opcionales hasta AF 2014 |
| Financiamiento: | \$7.9 millones |

El Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad en El Salvador de USAID, número de Contrato DFD-I-01-08-00069-00 con Casals & Asociados, es un proyecto de \$7.9 millones (incluyendo años opcionales hasta el AF2014) que apunta a que el Gobierno de El Salvador (GOES) y la sociedad civil participen en conjunto en el control de la corrupción en el uso de fondos públicos. El contrato fue firmado en mayo de 2009, con un período base que concluyó en septiembre de 2010. El Proyecto tiene cuatro períodos opcionales consecutivos; el segundo año opcional está actualmente en implementación. La evaluación cubre la implementación del Proyecto de mayo 2009 a marzo 2012.

USAID implementó un programa inicial de 5 años, de 2004 a 2009 llamado el Programa de Anticorrupción, Transparencia y Rendición de Cuentas de USAID/CAM, para ayudar al Gobierno, sector privado, sociedad civil y otros actores clave a trabajar conjuntamente para desacelerar y revertir la difusión de la corrupción en cada país participante dentro de la región centroamericana, incluyendo a El Salvador.

A través de dicho programa multi-país de 5 años, USAID apoyó reformas anticorrupción a nivel nacional y local, y construyó socios de cabildeo con algunas organizaciones de la sociedad civil. Como resultado, la Asamblea Legislativa pasó la Ley de Ética Gubernamental, y el GOES estableció el Tribunal de Ética Gubernamental para sentar una sólida base para la creación de una cultura de conducta ética y combate a la corrupción en el sector público. El Programa fortaleció la Defensoría del Consumidor para la aplicación de leyes que protegen a consumidores; y dio soporte para el desarrollo del informe del GOES para la segunda ronda del cumplimiento de la Convención Interamericana contra la Corrupción (CICC).

En el sector justicia, se realizaron varias iniciativas de transparencia con la Oficina del Fiscalía General de la República para fortalecer su Unidad Anticorrupción; con la Procuraduría General de la República, para evaluar y desarrollar sus propios procesos internos; el Concejo Nacional de la Judicatura para ampliar el entrenamiento en ética incorporando un módulo permanente de ética a su pensum, y desarrollar indicadores de transparencia jurídicos; y con la Corte Suprema para desarrollar un Código Ético para jueces.

Al nivel local, USAID y la Red de Cooperantes para el Desarrollo Local, proporcionaron soporte técnico a la Comisión Nacional para el Desarrollo Local, y la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES) en la descentralización y transparencia municipales. Ver **Anexo 1: Informe Final – El Salvador**.

La presente evaluación cubre el Proyecto que siguió al mencionado programa regional de 5 años en El Salvador. Mucho del trabajo que fue realizado en El Salvador durante la implementación del programa de 5 años sentó las bases para el actual Proyecto bilateral con Casals & Associates.

El Plan de Acción Conjunta de Países (JCAP por su nombre en inglés) del Asocio para el Crecimiento (APC) de 2011-2015 (Ver **Anexo 2 – JCAP**) para El Salvador y los Estados Unidos, que fue firmado en noviembre de 2011, es uno de los documentos estratégicos más importantes rigiendo el enfoque programático de USAID. El JCAP identificó las principales restricciones al crecimiento: crimen, inseguridad y baja productividad en el sector de los bienes transables. El JCAP indica que “el crimen y la inseguridad también afectan de manera negativa la legitimidad de la autoridad e instituciones de gobierno. Las restricciones del estado en el combate y prevención del crimen pueden erosionar la confianza de las personas y minar la gobernabilidad”.

En cuanto a la Meta no. 4 bajo Fortalecimiento Institucional en Crimen y Seguridad, su restricción es:

“Facilitar el crecimiento económico asegurando que la fuerza laboral en El Salvador esté protegida del crimen mientras van hacia y desde su lugar de trabajo y asegurando que los proveedores del transporte público que están dando el servicio a la fuerza laboral, estén protegidos contra el crimen”.

Las acciones bajo la Meta no. 4 incluyen a fiscales y cortes especiales para combatir el crimen, la identificación de los cambios legales y reformas institucionales necesarias en el Gobierno, el entrenamiento técnico y la cooperación, entre otros.

La restricción en la Meta no. 6 bajo Fortalecimiento Institucional en Crimen y Seguridad es:

Profesionalizar a las instituciones públicas de El Salvador y mejorar la confianza del público en el Gobierno

Entre las acciones bajo la Meta no. 6 se incluyen la implementación de la nueva Ley de Acceso a la Información Pública, la cooperación técnica para incrementar la rendición de cuentas y transparencia, y la promoción de otras reformas como la aprobación de la nueva Ley de Servicio Civil.

Estas acciones y metas se relacionan de manera directa con los esfuerzos de USAID/El Salvador por promover la transparencia y gobernabilidad, especialmente a través de su actual Proyecto, pero además guiará las futuras estrategias programáticas en apoyo al Gobierno de El Salvador en estas áreas.

Actual Alcance de Trabajo de Casals & Associates

El Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad que es objeto de esta evaluación es la continuación del Programa de Anticorrupción, Transparencia y Rendición de Cuentas de USAID/CAM descrito anteriormente y tiene dos objetivos principales: 1) continuar los esfuerzos de apoyo a varios niveles del Gobierno salvadoreño para incrementar la capacidad de respuesta y la rendición de cuentas ante la ciudadanía, incrementando la transparencia en el Gobierno y el comportamiento ético de los funcionarios públicos, reduciendo las condiciones para la corrupción en la administración pública, fortaleciendo el vínculo entre ciudadanos y el Gobierno, y por tanto incrementando la confianza en el sistema; y 2) seguir fomentando la participación de la sociedad civil, especialmente la del sector privado, en promover la transparencia, la rendición de cuentas y el control de la corrupción en el uso de fondos públicos. Dichos objetivos se aplican en todos los años opcionales que se implementen.

El cliente principal del Proyecto es el Gobierno de El Salvador (GOES) con enfoque principal en el Ejecutivo, en particular la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción y el Tribunal de Ética Gubernamental. Otro cliente es la sociedad civil.

Un resultado significativo del Proyecto hasta la fecha es el apoyo que proporcionó al Gobierno de El Salvador en la redacción, promoción y aprobación (en 2011) de la nueva Ley de Acceso a la Información Pública. Dicha Ley prescribe mayor transparencia a través de la publicación de presupuestos gubernamentales, los procesos y resultados del ámbito público.

Recientemente Casals & Associates ha comenzado a trabajar con el sector privado. Un logro importante ha sido la adopción del nuevo Código de Ética de la Asociación de Constructores (CASALCO), que ha sido utilizado como ejemplo para otros sectores del país y en el exterior. Sin embargo, este trabajo ha implicado desafíos, ya que muchos actores del sector privado ven en la corrupción una problemática para ser tratada por el Gobierno.

El Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad tiene tres actividades principales:

Actividad 1: Establecer y promover las buenas prácticas de gobernabilidad y anticorrupción dentro del Gobierno

- 1.1: Ayudar al nuevo Gobierno a implementar medidas de transparencia, ética y anti-corrupción, según las prioridades propuestas en el Plan de Gobierno 2009-2014
- 1.2: Continuar el apoyo para el Tribunal de Ética Gubernamental
- 1.3: Brindar soporte al GOES para la implementación de la nueva Ley de Acceso a la Información Pública
- 1.4: Auditar la Corte de Cuentas

Actividad 2: Involucrar a la Sociedad Civil en la Lucha Contra la Corrupción

- 2.1: El involucramiento del sector privado en la lucha contra la corrupción
- 2.2: Establecimiento del Capítulo de Transparencia Internacional (TI) en El Salvador
- 2.3: Corte de Cuentas Independiente
- 2.4: Nuevo liderazgo generacional

Actividad 3: Proporcionar cooperación técnica y entrenamiento en apoyo de otras aperturas para iniciativas de transparencia relevantes diseñadas para frenar la corrupción

Ver **Anexo 3: Casals Orden de Compras TAG** para mayor información de cada actividad del Proyecto y los resultados esperados. El Contratista será responsable de recolectar todos los datos de monitoreo en indicadores del Proyecto de Casals & Associates, analizándolos transversalmente con tablas y triangulándolos (cruzar información de varios conjuntos de datos recolectados con distintos métodos) para su inclusión en el Informe de Evaluación Final como evidencia de las respuestas a las preguntas de la evaluación. En su mayoría, los indicadores del Proyecto tienen como línea base Cero (0) a pesar de que este Proyecto es posterior a un programa previo multi-país. Las excepciones incluyen índices internacionales que tienen datos disponibles de años anteriores (por ejemplo el Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional). Por lo tanto, los resultados de indicadores reportados únicamente hacen referencia a la implementación del Proyecto, y no son acumulados desde el esfuerzo multi-país.

Es importante destacar una debilidad en los datos del indicador, esta es que el Proyecto está abordando temas de transparencia y gobernabilidad, que son difíciles de calcular y medir. Además, varios indicadores tienen que ver con las percepciones, las cuales podrían ser o no una medida de la realidad de un país. Esta es una razón por la que revisar únicamente los datos de los indicadores no puede, ni debe ser, indicación de los resultados de este Proyecto, y es la razón que USAID espera que el Contratista emplee otros métodos de recolectar datos y de análisis para triangular los datos para responder a las preguntas de la evaluación.

La **hipótesis de desarrollo** del Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad es que si el Gobierno de El Salvador combate la corrupción mejorando la transparencia y rendición de cuentas, entonces no solamente se consolidará la democracia del país y mejorará la legitimidad institucional, además impactará de manera positiva la efectividad de El Salvador para combatir el crimen y la inseguridad, y contribuirá al crecimiento económico.

III. Preguntas de la Evaluación

El Contratista debe cumplir con la Política de Evaluación de USAID. (Ver **Anexo 5: Política de Evaluación de USAID**, o en línea consultar en inglés: <http://www.usaid.gov/evaluation/USAIDEvaluationPolicy.pdf>.)

Las siguientes preguntas de evaluación, por orden de prioridad, han sido identificadas por USAID/El Salvador. Las cuales deben ser contestadas como resultado de esta evaluación y ser presentadas claramente en el Informe Final la forma en que se relacionan al propósito de la evaluación.

5. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para realinear o ajustar el Proyecto durante el tiempo restante para optimizar las posibilidades de éxito?
 - a. ¿Cuáles han sido los resultados de desempeño más significativos hasta ahora?
 - b. ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro o incumplimiento de los objetivos del Proyecto?
 - c. ¿Cómo ha afectado el actual abordaje de la implementación los resultados del Proyecto, ya sea de manera positiva y/o negativa?
6. ¿Cuánto se han involucrado distintos sectores de la sociedad contribuyendo al Proyecto, incluyendo: Gobierno de El Salvador, sociedad civil, sector privado, otros cooperantes internacionales y los medios?
 - a. ¿Con quién debería trabajar USAID y Casals & Associates durante el tiempo restante para mejorar las posibilidades de éxito?
7. ¿Qué medidas ha tomado el GOES para controlar la corrupción durante la implementación del Proyecto?
 - a. ¿Cómo se han institucionalizado u operacionalizado las iniciativas de anticorrupción y transparencia en los procesos del GOES?
8. ¿Qué tanto están conscientes los beneficiarios de que este Proyecto es financiado por USAID?

IV. Recolección de Datos, análisis y metodología

El plan de recolección de datos para la presente evaluación incluye como mínimo una revisión detallada de documentos relevantes; entrevistas y/o grupos focales; y la observación directa durante visitas in situ y/o asistencia a eventos programados que tomen lugar en el período de la evaluación. Los resultados de estas entrevistas y revisiones serán analizadas en cuanto al contenido con base cualitativa y cuantitativa. El Contratista podrá proporcionar metodologías de recolección de datos adicionales en el Plan de Evaluación.

- Revisión detallada de documentación relevante
 - USAID/El Salvador le proporcionará al Contratista todos los documentos relevantes al Proyecto, como los Términos de Referencia, informes, evaluaciones previas, etc. El Contratista revisará los documentos antes de reunirse y entrevistar actores locales. Se espera que el Contratista los revise

y cree una Matriz de Revisión de Documentos para USAID/El Salvador utilizando el formato ilustrativo a continuación, el cual el Contratista está en libertad de mejorar:

| Pregunta de Evaluación No. | Instrumento de recolección metodológica de datos usado | Fuente(s) (Documentación y demás) | Comentarios |
|--|--|--|---|
| <i>Ejemplo: I.c ¿Cómo ha afectado el abordaje actual de la implementación de manera positiva y/o negativa los resultados del Proyecto?</i> | <i>Ejemplo: 1. Revisión de documentos de Informes Semestrales 2. Grupo Focal</i> | <i>Ejemplo: 1. Casals & Associates, 2. Director del Proyecto, Funcionarios Gubernamentales de las Oficinas X y Y</i> | <i>En el Grupo focal, los participantes fueron seleccionados aleatoriamente entre las oficinas participantes.</i> |

- USAID/El Salvador puede proporcionar la siguiente información como fuentes de datos para la presente evaluación:
 1. Plan de Acción Conjunta del Asocio para el Crecimiento (Ver **Anexo 2**)
 2. Casals Orden de Compras TAG (Ver **Anexo 3**)
 3. Casals Plan de Monitoreo y Evaluación (Ver **Anexo 4**)
 4. Encuestas nacionales de democracia realizadas entre 2006-2010 (Ver **Anexo 6**)
 5. Informes semestrales de Casals & Associates, que contienen los datos de monitoreo (Ver **Anexo 6**)
 6. Tablas de Monitoreo y Seguimiento de indicadores (Ver **Anexo 8**)
- Consultas a actores en el país
 - Entrevistas con Informantes Clave, Entrevistas en Grupo, Grupos Focales. El Contratista entrevistará a los individuos identificados (18) a continuación, como mínimo. El Contratista podrá además realizar grupos focales o entrevistas en grupo con individuos de las organizaciones que se proponen a continuación:
 1. **USAID/El Salvador:** María Antonieta Zelaya, Representante del Oficial de Contratos
 2. **Casals & Associates:** Carlos Guerrero, Director del Proyecto; Otto Vidaurre, Sub-Director del Proyecto
 3. **Consultor de Proyecto:** Hiram Morales, Experto Anticorrupción
 4. **Subsecretaría de Transparencia del Gobierno:** Marcos Rodríguez, Sub-Secretario de Transparencia
 5. **Tribunal de Ética del Gobierno:** Lizzette Kury de Mendoza, ex Presidenta; Jennifer Giovanna Vega Hércules, Miembro
 6. **Ministerio de Obras Públicas:** Gerson Martínez, Ministro de Obras Públicas
 7. **FUNDE (Capítulo de Transparencia Internacional (TI) en El Salvador):** Roberto Rubio, Presidente

8. **Grupo Promotor de la Ley de Acceso a la Información Pública (FUSADES/APES/FUNDE/ANEP/IIDC/UCA):** Claudia Umaña, ex Jefe de Departamento ROL en FUSADES; Laura Rivera, ex Coordinadora de Iniciativas de Transparencia, actualmente en PNUD; Javier Castro, FUSADES; José Luis Benítez, UCA
9. **CASALCO (Cámara Salvadoreña de la Construcción):** Ismael Nolasco, Director Ejecutivo
10. **Organizaciones incluidas en el programa regional y otros proyectos de USAID:** Andrés Amaya, Oficina del Fiscal General; Sidney Blanco o Florentín Meléndez, Magistrados de la Corte Suprema de Justicia
11. **LIDERA:** Lilian Zelaya, Presidenta
12. **Iniciativa Social para la Democracia (ISD):** Ramón Villata, Presidente

El Contratista podrá dialogar con otros individuos u organizaciones que el equipo evaluador identifique como relevantes para la presente evaluación. Se prepararán con antelación las preguntas para entrevistas y grupos focales, las cuales se finalizarán en la reunión de planificación del equipo con USAID/El Salvador; las preguntas deben ser recomendadas por el Contratista con el propósito específico de responder las preguntas de evaluación detalladas en estos Términos de Referencia y deben ser limitadas en su cantidad. Las preguntas usadas en las entrevistas y/o como parte de los grupos focales deben ser diferenciadas y personalizadas para las audiencias específicas. Un plan de muestreo de quien será seleccionado para las entrevistas, ya sea muestreo de juicio (a propósito), aleatorio o un abordaje combinado deberá desarrollarse por adelantado y será resumido en el Informe Final de la Evaluación.

- Visitas in situ a las organizaciones arriba detalladas u otras relevantes que identifique el Contratista. USAID/El Salvador y/o Casals & Associates podrán sugerir, y con ayuda del Contratista tener acceso a las mismas, de ser necesario; sin embargo, el Contratista determinará al final los lugares que se deben visitar. La selección de los lugares para las visitas debe basarse en un plan de muestreo desarrollado con anticipación y resumido en el Informe Final. Esto podrá incluir métodos de muestreo de juicio, muestreo aleatorio o una combinación en los abordajes.
- El Contratista podrá asistir a eventos organizados o patrocinados por el Proyecto durante el período de estadía en El Salvador, para realizar observaciones directas. El Contratista podrá aprovechar estas reuniones para conversar con otros actores del Proyecto y recabar datos adicionales como evidencia para responder a las preguntas de evaluación. USAID/El Salvador y/o Casals & Associates le proporcionará al Contratista una lista de eventos cuando el equipo de evaluación llegue al país.
- Reuniones de planificación del equipo
 - Se realizará una reunión de planificación inicial, con presencia de USAID y el Contratista antes que inicie la evaluación para que USAID clarifique cualquier

pregunta, expectativa y guía que pida el Contratista. Los resultados esperados de esta reunión son:

- Confirmar el rol de cada miembro del equipo y sus responsabilidades
 - Confirmar el calendario y los productos para entrega
 - Finalizar las preguntas para ser usadas durante las entrevistas
 - Finalizar otras herramientas y metodologías para recolectar datos
 - Identificar logística de comunicaciones y la forma de comunicación entre el Contratista, USAID/El Salvador y Casals & Associates
 - Finalizar y aprobar el Plan de la Evaluación
- Una segunda reunión de planificación del equipo se realizará con USAID, el Contratista y Casals & Associates en el país antes de comenzar la evaluación, para que el Contratista clarifique la metodología de evaluación e inicie contacto con Casals & Associates

El análisis de los datos recolectados es de igual importancia como la recolección en sí. El Contratista debe triangular los datos recolectados para tener evidencia sólida para los hallazgos y las conclusiones del Informe Final de la Evaluación, con base en los datos que se presenten. En el Informe Final, el Contratista detallará los sesgos o restricciones que existan tanto en la recolección como en el análisis de los datos. Además, cualquier conflicto de interés real o posible debe ser expuesto por cada miembro del equipo evaluador por escrito (Ver **Anexo 9: Formulario de Declaración de Conflicto de Intereses**).

Todos los datos deberán ser desagregados y analizados por sexo.

V. Productos para Entrega

El Contratista entregará a USAID:

1. Calendario o Cronograma en Word o Excel en/alrededor de 2 dos semanas (la Semana 2) después de adjudicación del contrato.
2. Un Plan de Diseño de Evaluación y Trabajo en Word, con metodologías y Plan de Muestreo en Word o Excel en/alrededor de 2 semanas (Semana 2) después de adjudicación.
3. Informes puntualizados semanales de las actividades en Word, en particular para las Semanas 1-6 después de adjudicación, para entrega los lunes al final del día.
4. Matriz de Revisión de Documentos en Word o Excel (ver formato en la Sección IV) que deberá quedar completado en/alrededor de 6 semanas (Semana 6) después de adjudicación.
5. Un borrador del Informe Final en Word para su revisión, para entrega a USAID en la Semana 6 después de la adjudicación del contrato. USAID proporcionará comentarios en una semana. El borrador del informe deberá ser presentado en inglés. Éste incluirá Resumen Ejecutivo de no más de 3 páginas, detallando las metodologías, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación (El Resumen Ejecutivo final será presentado tanto en Inglés como en Español).
6. Informe Final en Word, de 30 páginas como máximo sin incluir anexos, en el que se identifiquen las metodologías, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

El Informe Final deberá ser presentado en Inglés y Español e incorporará los comentarios de USAID según sea apropiado. USAID/El Salvador y/o Casals & Associates podrán adjuntar una Declaración de Diferencias como anexo al Informe Final en caso hubiere diferencias en la versión final. El Contratista presentará dos copias impresas en cada idioma y 1 copia en versión electrónica en ambos idiomas (DVD o USB). El Informe Final tendrá fecha de entrega una semana después de que el Contratista reciba los comentarios del borrador, en la Semana 8 después de adjudicación del contrato. USAID recibirá y posteriormente aprobará el Informe Final si los comentarios han sido incorporados a su satisfacción.

7. Todo los datos brutos (cualitativos o cuantitativos) recolectados en forma electrónica (DVD o USB, en formato original de Word, Excel, etc.) para entrega en la Semana 8 después de la adjudicación del contrato.
8. Una Presentación Final con diapositivas en PowerPoint para USAID y Casals & Associates al ser aceptado el Informe Final, para presentación en la Semana 9 después de adjudicación del contrato. Solamente se requiere de la presencia del Líder del Equipo para la Presentación Final; sin embargo, los miembros del equipo evaluador local podrán asistir también.

Todos los informes y trabajos serán considerados como versión borrador hasta su aprobación por USAID.

VI. Requisitos de Informes

El Informe Final en su versión en Inglés y Español se volverá documento público para distribución entre los actores clave del proyecto, incluyendo formuladores de políticas y funcionarios de alto nivel del Gobierno de los Estados Unidos, funcionarios del Gobierno del país anfitrión, el sector privado y sociedad civil y otros públicos. Los usuarios principales de la evaluación serán USAID/El Salvador y Casals & Associates, para ajustar las herramientas de implementación del Proyecto de ser necesario, y USAID/El Salvador, para planificar los diseños programáticos futuros en las áreas de transparencia y gobernabilidad.

El Informe Final abarcará las siguientes secciones:

1. Resumen Ejecutivo
2. Portada Identificando el Proyecto
3. Índice de Contenidos
4. Lista de Acrónimos
5. Antecedentes
6. Propósito y Objetivos de la Evaluación
7. Metodologías y Limitaciones (incluyendo metodologías de muestreo y recolección de datos y análisis)
8. Hallazgos
9. Conclusiones
10. Recomendaciones
11. Anexos
 - a. Copia de los Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación Final y Orden de Compra (PO) – requisito
 - b. Copia del Plan de Evaluación Final - requisito

- c. Una Declaración de Diferencias, respecto a diferencias de opinión significativas no resueltas entre cooperantes, implementadores y/o miembros del equipo evaluador – de ser necesario
- d. Copias de todas las herramientas utilizadas, como son listas de cotejo, boletas de encuesta, cuestionarios – requisito
- e. Una lista de todas las fuentes de información, identificadas – requisito
- f. Otros Anexos

El Contratista presentará el Informe Final en inglés y español al Development Experience Clearinghouse (DEC): <http://dec.usaid.gov> dentro de un plazo de tres meses después de la aprobación final.

VII. Integrantes del Equipo

Al Contratista se le recomienda proponer un equipo multidisciplinario con una combinación de expertos internacionales y locales. Para minimizar los costos y maximizar el potencial para la construcción de capacidades, se recomienda que el equipo haga uso de la experticia local en la mayor medida de lo posible. El equipo debe incluir como mínimo las siguientes posiciones clave:

I. Líder del Equipo

Educación: Se requiere una licenciatura en desarrollo o campo afín, como economía, ciencias políticas, administración pública, administración de empresas u otra disciplina relacionada con la cooperación para el desarrollo. Se prefiere un título avanzado. Se prefiere formación en monitoreo y evaluación.

Competencia Lingüística: Español Nivel III e Inglés Nivel IV

Experiencia Laboral: Al menos 8 años de experiencia previa en la realización de evaluaciones de desarrollo y monitoreo de proyectos y programas, de preferencia América Latina o Central. Al menos 5 años de experiencia en la gestión de proyectos. Es favorable que tenga familiaridad con los objetivos, abordajes y operaciones de USAID, especialmente en cuanto se relacionan a las evaluaciones.

Descripción del Puesto: El Líder del Equipo debe ser alguien externo a USAID. El Líder del Equipo será el líder para el Monitoreo y Evaluación; por tanto, el/ella debe tener conocimientos y experiencia en metodologías de evaluación y aplicaciones prácticas. El Líder del Equipo será el responsable de supervisar y coordinar todas las actividades en cuanto a esta evaluación y de garantizar que se produzca y complete un informe profesional de calidad, en conformidad con los Términos de Referencia (TdR).

2. Experto de Transparencia

Educación: Se requiere una licenciatura en desarrollo o campo afín, tal como derecho internacional, economía, ciencias políticas, administración pública, derechos humanos, y otras disciplinas relacionadas con la cooperación para el desarrollo. Se prefiere un título avanzado.

Competencia Lingüística: Español Nivel IV e Inglés Nivel III

Experiencia Laboral: Al menos 5 años de experiencia en áreas de transparencia, gobernabilidad, gobernanza o anticorrupción en América Latina. Se prefiere que el Experto en Transparencia tenga experiencia previa relevante en evaluaciones de proyectos de desarrollo.

Descripción del Puesto: El Experto en Transparencia proporciona soporte y conocimiento local al Líder del Equipo, específicamente, conocimiento en cuanto a la transparencia y gobernabilidad en Latinoamérica. Él/ella debe poseer experticia en el ambiente político salvadoreño, factores de la realidad así como también los actores y las dinámicas locales. El Experto en Transparencia estará involucrado en la planificación, recolección y análisis de datos, y la redacción de Informes Finales, así como en diversas tareas determinadas por el Líder del Equipo.

Un Experto en Transparencia que haya trabajado anteriormente en el Proyecto en cualquier momento representa un sesgo y un conflicto de interés en la evaluación; por tanto, a cualquiera que haya laborado en el Proyecto no se le considerará para este puesto.

3. Coordinador de Logística

Educación: El puesto requiere título de bachillerato. Se prefiere que tenga licenciatura en administración o campo de desarrollo afín, como por ejemplo economía, ciencias políticas, administración pública, administración de empresas u otro campo relacionado a la cooperación para el desarrollo.

Competencia Lingüística: Español Nivel IV e Inglés Nivel II

Experiencia Laboral: Al menos 5 años de experiencia laboral relevante. De preferencia habrá participado o tendrá conocimiento de la evaluación de proyectos de desarrollo.

Descripción del Puesto: Este puesto no es a tiempo completo. El Coordinador de Logística será responsable de coordinar con USAID/El Salvador, Casals & Associates, y el Contratista la programación a nivel local de reuniones, transporte y otra logística administrativa. El Coordinador de Logística estará involucrado en la planificación y deberá ayudar con la recolección y el análisis de datos.

Además, cada miembro del equipo deberá poseer, como mínimo, las siguientes habilidades y experiencia:

- Entendimiento de la realidad del país
- Comprobada habilidad comunicativa escrita y oral
- La habilidad de trabajar y tener comunicación con una serie de altos funcionarios de Gobierno y profesionales de manera eficaz

VIII. Logística

El Contratista será responsable de todo soporte logístico bajo la presente Orden de Compras y de cumplir con las disposiciones en los presentes Términos de Referencia (TdR).

IX. Criterios de Evaluación

Los criterios que se detallan a continuación se presentan en categorías principales en orden descendiente de su importancia, para que los Ofertantes estén conscientes de las áreas que requieren énfasis a la hora de preparar la información. Los Ofertantes deberán advertir que estos criterios servirán de norma para la evaluación de cualquier propuesta técnica, y servirán para identificar las áreas significativas que deben abordar los Ofertantes.

- **Abordaje Técnico**
Una descripción clara de la manera que han de llevar a cabo la evaluación y presentar los productos para entrega oportuna. Un abordaje comprobado que sea factible, innovador y apropiado a la cultura y realidad de El Salvador.
- **Plan de Gestión y Personal**
Calidad profesional y variabilidad en el plan de personal para ejecutar el abordaje propuesto de manera exitosa. Comprobada habilidad interpersonal, técnica, administrativa, educativa y lingüística de las personas clave que sean propuestas.
- **Capacidad Institucional y Desempeño en el Pasado**
Comprobada experiencia y calidad en la ejecución de trabajo similar. Desempeño anterior satisfactorio en la evaluación de proyectos de desarrollo.

X. Anexos – Disponibles en la Oficina de Programa USAID/El Salvador (SDO)

1. Informe Final – El Salvador
2. Plan de Acción Conjunta de los Países, del Asocio para el Crecimiento 2011-2015
3. Casals Orden de Compras TAG (Task Order)
4. Casals Plan de Monitoreo y Evaluación
5. Política de Evaluación de USAID
6. Encuestas Nacionales de Democracia 2006-2010
7. Informes Semestrales
8. Tablas de Monitoreo y Seguimiento de indicadores
9. Formulario de Declaración de Conflicto de Interés

Anexo B: Metodología y Plan de Evaluación

dTS - Plan de Evaluación Octubre de 2012

Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad en El Salvador de USAID

El Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad cuenta con dos objetivos principales. El primero es dar continuidad a los esfuerzos por apoyar a varios estratos del Gobierno salvadoreño para que incrementen su capacidad de respuesta y la rendición de cuentas a sus ciudadanos, a través del incremento de la transparencia en el Gobierno y el comportamiento ético de los funcionarios públicos, reduciendo así las condiciones para la corrupción en la administración pública, fortaleciendo el vínculo que une ciudadanos y Gobierno, y de este modo aumentar la confianza en el sistema. El segundo objetivo es continuar fomentando el que la sociedad civil, en particular el sector privado, promueva la rendición de cuentas y el control de la corrupción en el uso de fondos públicos. El Proyecto apunta a tres grandes áreas:

- 1: Establecer y Promover Buenas Prácticas de Gobernanza y Anticorrupción en el Gobierno
- 2: Implicación de la Sociedad Civil en la Lucha Contra la Corrupción
- 3: Proporcionar ayuda técnica y entrenamiento como apoyo a otras oportunidades de iniciativas relevantes de transparencia diseñadas para la reducción de la corrupción.

Propósito y objetivos de esta evaluación

El propósito de esta evaluación es ayudar a USAID en el análisis de las actividades, los resultados y los abordajes que ha tenido el Proyecto hasta la fecha, para utilizar la información en el diseño de futuros proyectos y para su implementación en las áreas de transparencia y gobernabilidad. Esta Evaluación de Desempeño de la Mitad del Periodo (según la definición en la política de Evaluación de USAID) cubrirá la implementación desde el inicio del Proyecto en el AF 2009 hasta el tercer trimestre del AF 2012, a saber, el trienio anterior al ejercicio de los años de opción tercero y cuarto.

En concreto, los objetivos de la presente evaluación son:

- Analizar si las acciones e iniciativas que está utilizando USAID son las acertadas para controlar la corrupción y promover la transparencia en El Salvador
- Evaluar si el Proyecto ha alcanzado los resultados esperados durante el período base, así como en los años de opción 1 y 2
- Hacer recomendaciones de ajustes para optimizar la implementación durante el tiempo restante del Proyecto
- Hacer recomendaciones sobre con quien deberá trabajar USAID y Casals & Associates para mejorar las posibilidades de éxito
- Medir la respuesta del Gobierno de El Salvador al Proyecto en términos de iniciativas para combatir la corrupción y promover la transparencia

Equipo de evaluación

Para la implementación de la evaluación, dTS aportará un equipo comprendido por dos expertas de alto nivel en materia de programas de anticorrupción y gobernabilidad, quienes además son evaluadoras experimentadas de USAID, y además, habrá una coordinadora de

logística. Como puede apreciarse en la tabla a continuación, la Líder de equipo, Melanie Reimer, es la responsable de supervisar y gestionar todas las actividades para la presente evaluación. En cuanto la Experta en transparencia Dra. Olga Nazario apoyará a la Srta. Reimer con el análisis y la evaluación del Proyecto y con recomendaciones para garantizar el pleno cumplimiento de las metas y los objetivos del Proyecto. El equipo contará con el apoyo de una Coordinadora de logística, Ana María Ordoñez y el soporte del Equipo de Gestión de Proyecto (PMT) de la oficina central de dTS, bajo el liderazgo del Director Dr. Malcolm Young con la ayuda de Sandra Medina.

Tabla I: Composición del equipo

| Posición | Nombre | Responsabilidad |
|--|--------------------------|---|
| Líder del equipo de evaluación | Melanie Reimer | Técnica: liderar la aplicación cotidiana de la evaluación, planificación del trabajo, liderar/desarrollar protocolos para la recolección de datos, liderar/realizar la revisión de informes y documentos, liderar el taller de validación y sesión informativa (debriefing) para USAID, redacción de informes. Gestión: Mantener comunicaciones con COR y otros representantes de USAID, dirigir el equipo de evaluación, coordinar comunicaciones entre el campo y la oficina matriz. |
| Experta en Transparencia (Combate a la corrupción y Gobernabilidad) | Dra. Olga Nazario | Proveer soporte al diseño de la evaluación; proveer contactos del sector transparencia y salvadoreños y experticia del contexto; realizar entrevistas con informantes clave y encuestar; revisar informes y documentos; contribuir al taller de validación y sesión informativa (debriefing), redacción de versiones borrador y final del informe. |
| Coordinadora de logística | Ana María Ordoñez | Programar entrevistas; proporcionar transporte y otro soporte logístico; ayudar a resumir documentos y datos de las entrevistas. |
| Equipo Gerencial del Proyecto en la Oficina Matriz | | |
| Director | Mal Young | Soporte para el diseño/informes de la evaluación, supervisión técnica. |
| Asociada | Sandra Medina | Administración del contrato, gestión financiera, punto de contacto con CO, movilización, logística, soporte administrativa, producción de informes. |

Un abordaje gerencial distintivo de dTS es mantener comunicación regular y sistemática con USAID y los importantes actores implicados con USAID. Ninguna actividad será realizada sin antes dialogar explícitamente con USAID COR. Nuestro punto de contacto principal con COR será la Líder del Equipo de Evaluación. Durante las actividades basadas en Washington, nuestra Líder de Equipo mantendrá comunicación electrónica con COR y durante la fase en el campo, proveerá informes semanales de la situación a la oficina matriz

dTS y COR. La directora y la asociada del equipo de dTS para el proyecto mantendrán disponibilidad 24 horas/7 días a la semana para responder a cualquier necesidad imprevista o emergencia.

Diseño de la evaluación

Abordaje general

Esta Evaluación de Desempeño de la Mitad del Periodo será personalizada al contexto y la cultura de El Salvador. Se basará especialmente en el conocimiento del país, la comprensión y experiencias prácticas con la programación sobre transparencia y gobernabilidad de nuestro equipo, y se basará además en una revisión extensa de documentos y datos, entrevistas en persona con informantes clave, grupos focales, así como visitas y observaciones in situ. El equipo de evaluación garantizará que todos los beneficiarios primarios de este Proyecto, incluyendo funcionarios del Gobierno, líderes de gremios empresariales y organizaciones de la sociedad civil, sean entrevistados por el equipo evaluador, ya sea en grupos focales o de manera individual.

Específicamente, el equipo evaluador entrevistará al jefe de la Subsecretaría de Transparencia del Gobierno, los miembros del Tribunal de Ética gubernamental, al Ministro de Obras Públicas, la Corte de Cuentas, los Magistrados de la Corte Suprema y de ser posible a Diputados que desempeñaron un rol importante en la aprobación de la legislación sobre transparencia, tal como la Ley de Acceso a la Información Pública, y la Ley de Ética Gubernamental. En cuanto a las organizaciones de la sociedad civil y los gremios empresariales, el equipo evaluador entrevistará a miembros de la *Fundación Nacional para el Desarrollo* (FUNDE), *Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social* (FUSADES), *Fundación LIDERA*, *Iniciativa Social para la Democracia* (ISD), la *Universidad Centroamericana* (UCA), la *Asociación de Periodistas de El Salvador* (APES), la organización que aglutina al sector empresarial la *Asociación Nacional de la Empresa Privada* (ANEP), y la *Cámara Salvadoreña de la Construcción* (CASALCO), entre otras.

Al momento de realizar nuestro análisis y alcanzar nuestras conclusiones, triangularemos los hallazgos de la documentación revisada de informes y encuestas existentes, legislación y política del GOES, entrevistas con el GOES y otros actores del proceso político formal, y entrevistas y grupos focales con observadores expertos de los medios, instituciones académicas y del sector privado.

Preguntas de evaluación, fuentes de datos y técnicas para la recolección de datos

En consonancia con la guía de evaluación de USAID, la evaluación se enfocará en preguntas descriptivas y normativas: (a) los logros del proyecto durante el período de implementación; (b) la manera en que se implementa el Proyecto; (c) la percepción y valoración del Proyecto.

Concretamente, la evaluación abordará las cuatro preguntas principales y cinco preguntas asociadas y sub-preguntas plasmadas en los Términos de Referencia, que se puntualizan en la tabla a continuación. En esencia, el equipo dTS examinará si se lograron los objetivos establecidos por el Proyecto, y si se alcanzaron los resultados y objetivos globales durante el periodo que se está evaluando, así como también las recomendaciones que pueden plantearse para realinear o ajustar el Proyecto durante el tiempo restante para optimizar las posibilidades de éxito. Además, será evaluado el grado en que las diferentes secciones de la sociedad, incluyendo las mujeres, han sido involucradas y han contribuido al Proyecto; evaluará en que grado el Gobierno de El Salvador (GOES) ha tomado pasos para controlar

la corrupción; y por medio de las entrevistas será evaluado hasta que nivel los beneficiarios son conscientes de que el Proyecto cuenta con financiamiento de USAID.

La Tabla 2, a continuación presenta las principales preguntas de la evaluación junto con las fuentes de datos asociadas y las técnicas de recolección para cada pregunta. La tabla incluye todas las preguntas plasmadas en los TdR, aunque en algunos casos se reorganizaron y suplementaron con preguntas relacionadas que era importante abordar. El equipo evaluador utilizará estas preguntas como base para desarrollar los instrumentos apropiados para la recolección de datos.

Tabla 2: Preguntas, Métodos y Fuentes de Datos de la Evaluación

| Pregunta de evaluación | Metodología de recolección de datos/instrumento | Fuentes (Documentos y otros) |
|---|---|--|
| 1. ¿Cuáles han sido los resultados de desempeño más significativos hasta la fecha? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos Focales | <ul style="list-style-type: none"> • PMP del Proyecto y marco de resultados • Informes Semestrales del Proyecto • Encuestas (Encuesta Democracia, LAPOP, etc.) • Documentación de USAID • Selección de informes académicos, internacionales y de la sociedad civil sobre corrupción y transparencia en El Salvador • Actores clave implicados, incluyendo personal del Proyecto, funcionarios de USAID, consultores el Proyecto, líderes empresariales y de organizaciones de la sociedad civil y una selección de académicos |
| 2. ¿Cuáles fueron los principales factores que influenciaron el logro (o no-logro) de los objetivos del Proyecto? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos Focales | <ul style="list-style-type: none"> • Informes Semestrales del Proyecto • PMP del proyecto y marco de resultados • Selección de informes académicos, internacionales y de la sociedad civil sobre corrupción y transparencia en El Salvador • Funcionarios de USAID, personal del Proyecto, y consultores el Proyecto • Actores clave implicados—Gobierno, sociedad civil y organizaciones empresariales (a saber, FUNDE, Grupo Promotor de la LAIP; Subsecretaría de Transparencia y Tribunal de Ética gubernamental, GOES) • Selección de académicos, periodistas, y organizaciones de la sociedad civil que no fueron beneficiarios directos de este Proyecto, pero tienen opiniones invaluables sobre transparencia y problemas de rendición de cuentas |

| Pregunta de evaluación | Metodología de recolección de datos/instrumento | Fuentes (Documentos y otros) |
|---|--|---|
| 3. ¿Cómo ha afectado el abordaje de implementación en los resultados del Proyecto, ya sea de manera positiva o negativa? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos focales • Visitas in situ | <ul style="list-style-type: none"> • Informes Semestrales del Proyecto • PMP del Proyecto y marco de resultados • Selección de informes académicos, internacionales y de la sociedad civil sobre corrupción y transparencia en El Salvador • Personal del Proyecto y funcionarios de USAID • Funcionarios de Gobierno, organizaciones de la sociedad civil y gremios empresariales que hayan trabajado con este Proyecto • Selección de académicos, periodistas, y organizaciones de la sociedad civil que no fueron beneficiarios directos de este Proyecto, pero tienen opiniones invaluableles sobre transparencia y problemas de rendición de cuentas |
| 4. ¿Qué recomendaciones pueden plantearse para realinear o ajustar el Proyecto durante el tiempo restante para optimizar las posibilidades de éxito? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos Focales | <ul style="list-style-type: none"> • Selección de informes académicos, internacionales y de la sociedad civil sobre corrupción y transparencia • Encuestas de LAPOP • Encuestas sobre Democracia • Funcionarios de USAID, personal del Proyecto, y una selección de informantes clave |
| 5. ¿Qué tanto han estado involucrados y han contribuido distintos sectores de la sociedad en el Proyecto, incluido el GOES, sociedad civil, sector privado, otros cooperantes internacionales y los medios? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos focales • Visitas in situ | <ul style="list-style-type: none"> • Informes Semestrales del Proyecto • PMP del Proyecto y marco de resultados • Selección de informes académicos, internacionales y de la sociedad civil sobre corrupción y transparencia en El Salvador • Informes de los medios • Funcionarios de USAID, Jefe del Grupo, Personal del Proyecto, y consultores del Proyecto • Beneficiarios clave—Gobierno, sociedad civil y entidades empresariales • Selección de organismos de la sociedad civil, medios y organizaciones internacionales que no fueron beneficiarios directos de este Proyecto, pero tienen opiniones invaluableles sobre transparencia y problemas de rendición de cuentas |

| Pregunta de evaluación | Metodología de recolección de datos/instrumento | Fuentes (Documentos y otros) |
|--|--|--|
| 6. ¿Debería involucrarse a otros actores durante el tiempo restante para mejorar los resultados del Proyecto? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos focales • Visitas in situ | <ul style="list-style-type: none"> • Informes Semestrales del Proyecto • PMP del Proyecto y marco de resultados • Selección de informes académicos, internacionales y de la sociedad civil sobre corrupción y transparencia en El Salvador • Entrevistas con Funcionarios de USAID, Personal del Proyecto, y consultores del Proyecto • Beneficiarios clave—Gobierno, sociedad civil y entidades empresariales • Selección de organismos de la sociedad civil, medios y organizaciones internacionales que no fueron beneficiarios directos de este Proyecto, pero tienen opiniones invaluable sobre transparencia y problemas de rendición de cuentas |
| 7. ¿En qué medida ha tomado pasos el GOES para controlar la corrupción durante la implementación del Proyecto? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos focales | <ul style="list-style-type: none"> • PMP del Proyecto y marco de resultados • Informes Semestrales del Proyecto • Documentación oficial del GOES • Documentación de USAID • Encuestas (Encuesta Democracia, LAPOP, etc.) • Selección de informes académicos, internacionales y de la sociedad civil sobre corrupción y transparencia en El Salvador • Informes de los medios • USAID, equipo del Proyecto, e informantes clave en el Gobierno y la sociedad civil |

| Pregunta de evaluación | Metodología de recolección de datos/instrumento | Fuentes (Documentos y otros) |
|--|--|--|
| 8. ¿Cómo han sido institucionalizado u operacionalizado en los procesos del GOES las iniciativas del Proyecto en cuanto a la anticorrupción y transparencia? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos focales | <ul style="list-style-type: none"> • PMP del Proyecto y marco de resultados • Informes Semestrales del Proyecto • Documentación oficial del GOES • Documentación de USAID • Encuestas (Encuesta Democracia, LAPOP, etc.) • Selección de informes académicos, internacionales y de la sociedad civil sobre corrupción y transparencia en El Salvador • Informes de los medios • Actores implicados clave, incluyendo personal del Proyecto, funcionarios de USAID, funcionarios del GOES, consultores del Proyecto, y líderes de organizaciones empresariales y la sociedad civil |
| 9. ¿Qué valoración hacen los actores clave de los resultados del Proyecto, y/o cómo los perciben? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos focales • Visitas in situ | <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas (Encuesta Democracia, LAPOP, etc.) • Informes de los medios • Informes Semestrales del Proyecto • Selección de informes académicos, internacionales y de la sociedad civil sobre corrupción y transparencia en El Salvador • Beneficiarios del Proyecto, incluyendo funcionarios del Gobierno, gremios empresariales y organizaciones de la sociedad civil • Otros actores nacionales e internacionales |
| 10. ¿Qué tan conscientes son los beneficiarios de que el Proyecto cuenta con financiamiento de USAID? | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos • Entrevistas con informantes clave • Grupos focales • Visitas in situ | <ul style="list-style-type: none"> • Informes Semestrales del Proyecto • Estrategia de creación de marca del Proyecto (Branding) • Materiales creados con apoyo del Proyecto (comunicados de prensa, material impreso, etc.) • Beneficiarios del Proyecto, incluyendo funcionarios del Gobierno, gremios empresariales y organizaciones de la sociedad civil |

Detalle de la metodología de recolección de datos

Revisión de Documentos: Previo a su llegada a El Salvador, el equipo evaluador de dTS realizará una revisión detallada de toda la documentación del Proyecto proporcionada por

USAID/El Salvador y toda información relevante disponible en Washington. Como mínimo esto incluirá: (1) *Plan de Acción Conjunta de los Países (JCAP)* del Asocio para el Crecimiento; (2) Casals Orden de Compras TAG; (3) Plan de Monitoreo y Evaluación de Casals; (4) Encuestas nacionales sobre democracia de 2006-2010; (5) Informes Semestrales de Casals & Associates, con datos de monitoreo; (6) Tablas de Monitoreo y Seguimiento de indicadores; y (7) documentación adicional, como lo son el Plan para el Monitoreo del Desempeño, Plan de Implementación de Marca (Branding), y Plan Anual de Trabajo del Proyecto que proporcionarán al equipo USAID y Casals durante los primeros días de la evaluación. La revisión de documentos incluirá además otros materiales identificados durante el transcurso de la evaluación. Toda la documentación relevante será detallada en un anexo del informe final de la evaluación.

Con base en esta revisión, nuestro equipo creará una Matriz de Revisión de Documentos, comprendiendo el detalle de los documentos que sirvieron de base para las preguntas de evaluación. Una versión final de la matriz será incluida como parte del informe final.

Entrevistas con informantes clave: El equipo evaluador obtendrá conocimientos y recopilará datos en 25 a 30 reuniones individuales con una gama de representantes de actores implicados. Éstos incluirán a los representantes de las 12 organizaciones citadas en los Términos de Referencia, siendo éstas USAID/El Salvador, Casals & Associates y consultores del Proyecto, funcionarios del GOES, organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales, y expertos/as independientes académicos y de los medios. También serán incluidos informantes identificados durante la recolección de datos en el país, incluyendo a algunos que no fueron beneficiarios para obtener una perspectiva amplia de los resultados de este Proyecto. Los informantes clave serán seleccionados con base en el papel que desempeñan en organizaciones relevantes o su reputación de ser conocedores del tema o como individuos influyentes.

Una lista inicial de informantes clave se adjunta como anexo al presente Plan de Evaluación, y USAID será informada a medida que se vayan identificando otros. Las entrevistas con informantes clave serán realizadas principalmente en forma de interacción semi-estructurada, siguiendo protocolos de entrevista que comprenderán temas/preguntas clave a cubrir, pero dejando a los entrevistados en libertad de hablar de sus experiencias, observaciones, preocupaciones y recomendaciones. Una muestra de guía de entrevista se adjunta en Anexo 3; otras herramientas serán completadas en las primeras etapas de recolección de datos. Esto permitirá que las entrevistas tomen rumbos imprevistos y a menudo productivos que se logran con menos frecuencia en interacciones más estructuradas. Las guías de entrevista se personalizarán para distintos tipos de entrevistados. Algunas entrevistas serán realizadas por vía telefónica, especialmente en casos que el informante se encuentre fuera de El Salvador.

Grupos focales: Se tiene además contemplado realizar al menos tres grupos focales con actores del Proyecto quienes serán identificados al estar en el país el equipo. (En casos que no sea factible el formato de grupo focal, un método más flexible será utilizado para discutir las preguntas de evaluación con grupos reducidos de informantes). Éstas explorarán en mayor detalle los resultados de corto y mediano plazo de las intervenciones del Proyecto, así como las continuas necesidades de apoyo que el Proyecto, USAID y otros puedan proporcionar. Nuestra manera de abordar los grupos focales obedece la experiencia práctica de nuestro equipo y las mejores prácticas de la investigación cualitativa a nivel mundial. La experiencia demuestra que el tamaño óptimo es de siete a 10 interlocutores

que se seleccionan minuciosamente de entre los representantes de la población meta. Cada protocolo de grupo focal será personalizado según la composición del grupo y los temas específicos que se estén abordando. Nuestros evaluadores serán los moderadores, y tomarán notas puntuales para garantizar que todas las respuestas se capturen con precisión.

Visitas in situ: Realizaremos entrevistas y discusiones en grupos focales durante las visitas a las oficinas de los ministerios del GOES y de las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado. Para garantizar la representatividad de informantes de fuera de la capital, proponemos visitar un máximo de tres departamentos fuera de San Salvador, donde entrevistaremos a funcionarios del GOES y representantes de la sociedad civil o de los medios. Éstas serán visitas de un día, con logística en coordinación con USAID/El Salvador o el Ministerio del GOES apropiado. Además, trataremos de asistir a eventos o actividades del Proyecto que tomen lugar durante el período de trabajo de campo, en aras de observar directamente el trabajo del equipo de Proyecto y realizar intercambios informales con actores relevantes, ya que pueden surgir nuevos informantes para entrevistar o documentos para su revisión. Los informes de dichas visitas serán redactadas por el equipo de inmediato post-visita para capturar el contenido de las conversaciones con actores, así como también las impresiones más generales.

Taller de Validación: Al cierre de la fase en el campo, el equipo evaluador organizará un taller de validación para evaluar la concordancia entre los hallazgos emergentes de la evaluación en distintos grupos y discutir sus implicaciones para el Proyecto o en programas futuros de USAID. Participarán en el taller representantes del equipo de Casals & Associates, actores de USAID/El Salvador y del GOES que considere apropiados USAID. Dichos talleres harán de la evaluación un proceso más constructivo ya que los implementadores y actores tendrán la oportunidad de reflexionar en un ambiente de facilitación, apropiarse e implicarse con los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación. Este taller le ayudará a dTS en la interpretación de los hallazgos, identificar vacíos y/o nuevas direcciones, y evaluar las reacciones e implicaciones probables de las recomendaciones potenciales. El taller se anticipará a la reunión informativa (briefing) del equipo evaluador.

Plan de Implementación

El diseño de la evaluación será implementada por dTS durante tres fases principales de las actividades del Proyecto, como se indica a continuación.

Fase I - Preparación:

El trabajo del equipo evaluador comenzó con un período de seis días para la revisión, planificación y recolección inicial de datos previo a su llegada a El Salvador. El primer paso, a dos semanas de la adjudicación del contrato se realizó una conferencia telefónica con USAID/El Salvador, COR y CO, y el equipo de gestión del proyecto de la oficina central de dTS (PMT). Se discutieron las expectativas de la evaluación que tiene USAID y los resultados esperados, asegurando así una comprensión común y un acuerdo del tiempo que llevará la evaluación.

El segundo paso fue la preparación para el trabajo de campo, con la revisión de materiales disponibles y la preparación inicial de la Matriz de Revisión de Documentos. A la vez, nuestro equipo hizo los arreglos finales con la coordinadora de logística, construyó un borrador de lista de informantes y/o organismos clave para ser entrevistados (ver Anexo I),

y preparó una lista de documentos adicionales para su revisión. Luego se prepararon guías de entrevista, protocolos para grupos focales, protocolos para la revisión de documentos, y se iniciaron los arreglos logísticos. Se presentó un borrador del Plan de Evaluación a USAID poco después de la llegada a El Salvador del equipo.

Fase 2 – Recolección de Datos en el Campo y su Análisis:

Dos evaluadores y la coordinadora logística de dTS le dedicarán aproximadamente tres semanas a la recolección y análisis de datos en El Salvador. El primer paso al llegar a San Salvador será que los evaluadores se reúnan con USAID. Esto le dará la oportunidad al equipo para comentar el Plan de Evaluación y entablar discusiones más puntuales sobre el Proyecto con el personal de USAID apropiado. Tras las reuniones iniciales en USAID, nuestro equipo se reunirá con la dirección de Casals & Associates, obtendrá y revisará documentación adicional, y confirmará los arreglos logísticos de las entrevistas y visitas a organizaciones y beneficiarios del Proyecto. Estas reuniones servirán para explicar nuestra manera de abordar la evaluación, clarificar expectativas y arreglos, obtener documentos contextuales adicionales y listas de actividades y beneficiarios, e identificar la información relativa a las entidades e individuos que serán consultados.

La primera semana en El Salvador será dedicada a la revisión de documentos adicionales, y entrevistas con informantes clave y visitas in situ en San Salvador. Las dos semanas que siguen se harán entrevistas y grupos focales adicionales en San Salvador, y visitas en un máximo de tres departamentos donde se entrevistarán a funcionarios locales del GOES, y a representantes de la sociedad civil. Las actividades de análisis y validación tomarán lugar en el transcurso del período de recolección de datos. Al final de cada semana nuestro equipo presentará un informe semanal a USAID. Durante la última semana en El Salvador se realizarán síntesis y hallazgos a profundidad, y se preparará el borrador del conjunto de recomendaciones que se valorizará en el taller de validación durante la última semana. Con base en los resultados del taller de validación, nuestro equipo preparará una sesión informativa (debriefing) para USAID/El Salvador, que tomará lugar el día anterior a la partida del equipo.

Fase 3 – Borrador e Informe Final:

Dentro de los 7 días laborales posteriores al taller de validación, el equipo proporcionará un borrador de informe final a USAID. Estará en inglés, consistirá de un máximo de 30 páginas, excluyendo anexos. El informe identificará claramente las metodologías, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. También incluirá un resumen ejecutivo de no más de 3 páginas.

Nuestro informe final incorporará los comentarios que USAID haga del borrador, y se presentará a USAID dentro de la semana posterior a la recepción de los comentarios del borrador. Dos copias del Informe Final se presentarán en Inglés y Español, junto con una versión electrónica en ambos idiomas. Al momento de presentarlo, también se proporcionarán los datos cualitativos y cuantitativos recolectados durante la evaluación. Con la aceptación de USAID del Informe Final nuestro Líder de Equipo regresará a El Salvador para presentar los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones a USAID y Casals & Associates. La presentación incluirá una presentación de diapositivas (PowerPoint) que se proporcionará a USAID en Inglés y Español. De ser necesario, dTS hará ajustes finales al informe posterior a su presentación.

Tabla 3: Borrador de Calendario

| Tarea | Fechas propuestas |
|---|----------------------------------|
| Adjudicación firmada por dTS | 17 de octubre |
| Fase 1: Preparación, incluyendo consultas iniciales con USAID, revisión de documentos, preparación del Plan de Evaluación, y traslado | 17-22 de octubre |
| Fase 2: Reunión inicial con USAID y finalizar el Plan de Evaluación (en El Salvador) | 23-24 de octubre |
| Recolectar y analizar datos, sigue revisión de documentos, preparación de informes semanales para USAID (los lunes) | 24 de octubre-26 de noviembre |
| Análisis de datos, se completa la revisión de documentos, desarrollo de recomendaciones, preparación del taller de validación | 12-19 de noviembre |
| Taller de validación con USAID y Socio(s) implementadores | 27 de noviembre |
| Sesión informativa (briefing) con USAID y regreso a casa | 28-29 de noviembre |
| Fase 3: Preparación del borrador de informe | 29 de noviembre – 4 de diciembre |
| Presentación del borrador de informe en inglés | 5 de diciembre |
| Revisión del borrador de informe (en el entendido que los comentarios los reciba COB para el 11 de diciembre) | 12-17 de diciembre |
| Presentar Informe Final en inglés | 17 de diciembre |
| Finalizar presentación y traslado del Líder de Equipo a El Salvador | 18-19 de diciembre |
| Presentación Final (en El Salvador) | 20 de diciembre |

Limitaciones

La evaluación estará sujeta a ciertas limitaciones, que se describirán en detalle en el informe final. De manera preliminar, dTS ha identificado las siguientes restricciones que podrían afectar el proceso de evaluación:

- restricciones de tiempo en las actividades de recolección de datos y revisión de documentos
- naturaleza flexible del Proyecto que involucra una variedad de cambios de planes, prioridades y actividades
- dificultad en hallar datos concretos sobre los niveles reales de corrupción
- posiblemente algunos informantes clave no tendrán disponibilidad durante el periodo de evaluación
- posiblemente algunos de los entrevistados no hablen libremente debido a la naturaleza sensible del tema
- algunos informantes podrían carecer de suficiente conocimiento de las actividades del Proyecto

Anexo I – Posibles Informantes para las entrevistas

*Nota: El texto negro indica que el informante es de la más alta prioridad para ser entrevistado, en cuanto el **texto rojo** indica que es un posible informante identificado por el equipo de dTS. Éstos están sujetos a discusión y aprobación de USAID, lo cual se aplica en otros casos de informantes identificados en el campo. En algunos casos, los nombres de informantes particulares no han sido identificados aún.*

| Categoría de Informante | Organización del Informante | Nombre del Informante |
|---|--|---|
| Agencia cooperante e implementadora (4-6 entrevistas) | USAID | <ul style="list-style-type: none"> • María Antonieta Zelaya, COR • Mauricio Herrera |
| | Personal y consultores de Casals | <ul style="list-style-type: none"> • Carlos Guerrero, COP • Otto Vidaurre, Experto en sector público • Hiram Morales, Experto en Anticorrupción • Marta Saprissa, Gerente Financiero • Erich de la Fuente, Consultor de Sensibilización Pública, Miami |
| Funcionarios de Gobierno (6-8 entrevistas) | Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción | <ul style="list-style-type: none"> • Marcos Rodríguez, Subsecretario |
| | Tribunal de Ética Gubernamental | <ul style="list-style-type: none"> • Jenniver Giovanna Vega Hércules, Miembro GET |
| | Ministerio de Obras Públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Gerson Martínez, Ministro |
| | Oficina del Procurador General | <ul style="list-style-type: none"> • Andrés Anaya, Unidad Anticorrupción |
| | Cámara de lo Constitucional, CSJ | <ul style="list-style-type: none"> • Sidney Blanco o Florentín Meléndez, Magistrados |
| | Tribunal de Ética Gubernamental | <ul style="list-style-type: none"> • Lizzette Kury de Mendoza, ex presidenta |
| | Asamblea Legislativa | <ul style="list-style-type: none"> • Diputados que podrían comentar sobre la LAIP, Sigfrido Reyes del FMLN, nuevo presidente de la Asamblea |
| | Defensoría del Consumidor | <ul style="list-style-type: none"> • Por definir |
| Corte de Cuentas | <ul style="list-style-type: none"> • Marco Gregorio Sánchez, ex Defensor Público | |
| Sociedad Civil (sector privado) (2-3 entrevistas) | Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO) | Ismael Nolasco, Director Ejecutivo |
| | Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) | <ul style="list-style-type: none"> • Javier Simán, Presidente |
| | Cámara de comercio | Por definir |
| | Sociedad Industrial (ISA) | Por definir |
| | Asociación de Mujeres Empresarias | Por definir |

| Categoría de Informante | Organización del Informante | Nombre del Informante |
|---|--|--|
| Sociedad Civil (otro) incluidas coaliciones o redes (6-8 entrevistas y/o FGD) | FUNDE (Representación TI) | Roberto Rubio, Presidente o Raúl Torres |
| | FUSADES/ROL (Grupo Promotor) | <ul style="list-style-type: none"> Claudia Umaña, ex FUSADES, ahora Fundación DTJ |
| | FUSADES (Grupo Promotor) | <ul style="list-style-type: none"> Javier Castro |
| | UCA (Grupo Promotor) | <ul style="list-style-type: none"> José Luis Benítez |
| | LIDERA | <ul style="list-style-type: none"> Lilian Zelaya, Presidente |
| | Iniciativa Social para la Democracia (ISD) | <ul style="list-style-type: none"> Ramón Villalta, Presidente |
| | FESPAD | <ul style="list-style-type: none"> María Silva Guillén |
| | FUNDAUNGO | <ul style="list-style-type: none"> Ricardo Córdova, Director |
| Medios de Comunicación (2-3 entrevistas) | Periodista salvadoreño | <ul style="list-style-type: none"> Amílcar Mejía, periodista de sección Política, La Prensa Gráfica o Álvaro Cruz Rojas, Editor Jefe de Diario El Mundo o Katlen Urquilla, periodista de sección Política, El Diario de Hoy |
| | El Faro | <ul style="list-style-type: none"> Carlos Dada |
| | Asociación de Periodistas de El Sal. (APES) (Grupo Promotor) | Por definir |
| Comunidad Internacional (2-3 entrevistas) | OEA | Por definir |
| | PNUD | <ul style="list-style-type: none"> Laura Rivera |
| | Transparencia Internacional (sede) | <ul style="list-style-type: none"> Alejandro Salas |
| Gobierno, OSC fuera de San Salvador (3-4 entrevistas) | POR DEFINIR | Por definir |
| Otros expertos/as, comités, think tanks, proveedores de formación (2-4 entrevistas) | Experto/a anticorrupción (fundador de Probidad) | <ul style="list-style-type: none"> Jaime López (alternativo - Manuel Castillo) |
| | Experto/a en Justicia/seguridad | <ul style="list-style-type: none"> Henry Campos |

| Categoría de Informante | Organización del Informante | Nombre del Informante |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| | Experto/a en Justicia/seguridad | • Pedro Cruz |

Anexo 2 – Borrador del Esquema para el Informe Final

Resumen Ejecutivo

Portada

Índice de Contenidos

Acrónimos y abreviaturas

A. Introducción – Propósito y Alcance de la Evaluación

B. Antecedentes: Visión General del Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad en El Salvador

C. Evaluación: Metodología y Limitaciones

D. Principales hallazgos

1. Resultados de desempeño más significativos
2. Principales factores que influyen en el logro de resultados y efectos del abordaje de resultados en la implementación actual
3. Implicación de distintos sectores sociales (como mujeres, sociedad civil, Gobierno, sector privado, jóvenes)
4. Esfuerzos del GOES por controlar la corrupción e institucionalizar/operativizar las iniciativas de transparencia y anticorrupción
5. Nivel de consciencia en los beneficiarios de que el Proyecto está financiado por USAID

E. Conclusiones y Recomendaciones

1. Ajustes para optimizar probabilidades de éxito del Proyecto
2. Recomendaciones para futuros proyectos

ANEXOS: (a) Evaluación del Alcance de Trabajo; (b) Plan de Evaluación Final; (Declaración de Diferencias) (si es necesario); (c) Herramientas de recolección de datos y calendario; (d) Fuentes de información; (e) Composición y cualificaciones del Equipo Evaluador; (f) formularios para la Declaración de Conflicto de Interés; (g) Matriz de Revisión de Documentos.

Anexo 3 - Muestra de guía para entrevistas

Preguntas para entrevista con funcionarios de Gobierno

Nota: Para entrevistados que no están familiarizados con las actividades y objetivos del Proyecto se deberá dar una introducción breve del mismo. Se indican las preguntas de menor prioridad con sombra gris.

Conocimientos Generales/Resultados

1. ¿Cuál ha sido la interacción (si la hubo) de su ministerio/departamento/unidad con el Proyecto desde 2009? (Sondear varias maneras)
 - a. ¿Ud. colaboró en algún sentido?
 - b. ¿Coordinó?
2. En general, ¿Considera que el Proyecto ha dado resultados significativos desde 2009?
 - a. De ser así, ¿Cuáles son dichos resultados? De no ser así, ¿Por qué no?
 - b. ¿Cuáles han sido los obstáculos/desafíos?
3. Considerando el panorama de la transparencia y la corrupción en El Salvador, ¿cuáles son las actividades que han sido más útiles?
 - a. ¿Por qué razón?

- b. A su parecer, ¿qué actividad ha sido la menos útil?
- c. ¿Por qué? (Sondear, según el caso, para ver si considera que algo haya sido dañino o negativo)

Trabajo con el Gobierno (Objetivo 1)

4. El Proyecto ha proporcionado mucho entrenamiento, apuntando al personal de Gobierno. ¿Qué ve como los resultados de dicho entrenamiento?
 - a. Si Ud. mismo/a participó, ¿aprendió algo de utilidad?
 - b. ¿Podría mencionar ejemplos concretos de cambio?
 - c. ¿Cómo se midió el aprendizaje de los participantes en el entrenamiento (examen, seguimiento post-entrenamiento, etc.)?
 - d. ¿Cómo puede el Proyecto proporcionar mejor entrenamiento a futuro? (¿O debería el Proyecto ofrecer menos entrenamiento, y enfocarse en otros tipos de soporte?)
5. ¿Considera que el Proyecto le ha ayudado al Gobierno a construir capacidad en áreas de transparencia y anticorrupción?
 - a. ¿El Proyecto ha ayudado a fortalecer la voluntad política de mayor transparencia?
 - b. ¿Cómo puede ser más efectivo el apoyo al Gobierno, especialmente para garantizar impacto a largo plazo?
6. Más allá del alcance del Proyecto, ¿cuáles considera que son los pasos más importantes tomados por el Gobierno en los últimos años para combatir la corrupción y promover la transparencia?
7. ¿Qué iniciativas anti-corrupción y en pro de la transparencia han sido institucionalizadas en los procesos GOES en años recientes?
 - a. ¿Cuáles son algunos ejemplos?
 - b. ¿Qué dificultades se han encontrado (o prevé encontrar) en esta área? (Sondear la asignación presupuestaria para instituciones/implementación/servicios, nombramientos, etc.)
8. El Proyecto proporcionó soporte al cabildeo que se hizo para la nueva Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), entre otras iniciativas legislativas y de política. ¿Considera que dichos cambios han contribuido (o contribuirán) resultados?
 - a. ¿Cuáles son los obstáculos al cambio real en el campo?
 - b. ¿Cómo puede el Proyecto garantizar que las políticas y legislación se traduzca a una acción efectiva?

El trabajo con la Sociedad Civil (Objetivo 2)

9. ¿Cuáles son las principales debilidades de la sociedad civil en cuanto al combate a la corrupción y promover la transparencia?
 - a. ¿Qué tiene que tomar lugar para que las organizaciones de la sociedad civil trabajen de manera más efectiva en estas áreas?
10. ¿Cómo ve los esfuerzos del sector privado en el combate a la corrupción?
 - a. ¿Ha tenido éxito el Proyecto en brindar apoyo a grupos/gremios del sector privado en esta área?
 - b. ¿Por qué, o por qué no?

Otros Beneficiarios y Actores

11. El Proyecto apoyó varias actividades para ayudar al público a entender y movilizarse de mejor manera en el combate de la corrupción, por los medios, publicaciones (por ejemplo, manual ciudadano), carteles, videos, etc. ¿Considera Ud. que estas actividades han sido efectivas, hasta qué punto?
 - a. ¿Cómo podría ser más eficaz en esta área el Proyecto?
12. ¿El Proyecto ha involucrado a las personas y organizaciones/entidades apropiadas para este trabajo?
 - a. ¿Por qué? ¿Por qué no?
 - b. De no ser así, ¿Con quién(es) debería trabajar a futuro?
13. Considera que la mayoría de actores en el Gobierno y la sociedad civil están conscientes de que el Proyecto ha sido financiado por USAID?
 - a. ¿Por qué cree que eso es así?

Recomendaciones/Otro

14. ¿Qué recomendaciones haría para futuros programas de USAID en cuanto a transparencia, ética y anticorrupción?

Anexo C: Lista de Informantes

A. Informantes Clave Entrevistados

| Categoría del informante | Organización Informante | Nombre del Informante |
|--|--|--|
| I. Donante y agencia ejecutora | USAID El Salvador | <ul style="list-style-type: none"> • María Antonieta Zelaya, Representante del Oficial de Contratos |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Mauricio Herrera Coello, Coordinador de Prevención del Programa de Violencia, COR del proyecto anterior |
| | Casals & Associates, Inc. | <ul style="list-style-type: none"> • Carlos Guerrero, Director del Proyecto |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Hiram Morales, Experto de Alto Nivel en la Lucha contra la Corrupción |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Otto Vidaurre, Experto Técnico de Alto Nivel, Sector Público |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Nohemy Rivera, Experta Técnica, Sector Público |
| <ul style="list-style-type: none"> • Edward Wollants, Experto Técnico, Sector Privado | | |
| Autoridades Gubernamentales | Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción de la Secretaría de Asuntos Estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> • Marcos Rodríguez, Subsecretario |
| | Tribunal de Ética Gubernamental | <ul style="list-style-type: none"> • Lic. Jennyffer Giovanna Vega Hércules • Dr. Salvador Eduardo Menéndez Leal • Lic. Luis Romeo García Alemán |
| | Ministerio de Obras Públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Gerson Martínez, Ministro |
| | Fiscalía General de la República | <ul style="list-style-type: none"> • Andrés Anaya, Unidad Especializada Anticorrupción |
| | Corte de Cuentas | <ul style="list-style-type: none"> • Dr. Marcos Gregorio Sánchez Trejo, Presidente |
| | Asamblea Legislativa | <ul style="list-style-type: none"> • David Reyes, Diputado |

| Categoría del informante | Organización Informante | Nombre del Informante |
|---|---|--|
| Sociedad civil (sector privado) | Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO) | <ul style="list-style-type: none"> • Ing. Ismael Nolasco, Director Ejecutivo |
| | Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) | <ul style="list-style-type: none"> • Jorge Arriaza, Director Ejecutivo |
| Sociedad civil (sector no privado) | FUNDE (Capítulo Nacional de Transparencia Internacional) | <ul style="list-style-type: none"> • Roberto Rubio-Fabián, Director Ejecutivo |
| | Fundación DTJ | <ul style="list-style-type: none"> • Claudia Umaña Araujo, Presidente |
| | UCA (Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”) | <ul style="list-style-type: none"> • Dr. José Luis Benítez, Jefe del Departamento de Comunicaciones y Cultura |
| | LIDERA | <ul style="list-style-type: none"> • Lic. Lilian Zelaya, Presidente |
| | Iniciativa Social para la Democracia (ISD) | <ul style="list-style-type: none"> • José Ramón Villalta, Director Ejecutivo |
| | Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho (FESPAD) | <ul style="list-style-type: none"> • María Silvia Guillén, Directora Ejecutiva |
| | Medios de Comunicación | Asociación de Periodistas de El Salvador (APES) |
| Contrapunto, Periódico Digital | | <ul style="list-style-type: none"> • Juan José Dalton, Periodista |
| Comunidad Internacional | PNUD | <ul style="list-style-type: none"> • Laura Rivera Marinero, Oficial del Programa de Gobernabilidad y Democrática |
| | RTI (Proyecto de Competitividad Municipal de USAID) | <ul style="list-style-type: none"> • José Luis Trigueros, Director del Proyecto |
| | <i>Agencia Española de Cooperación Internacional</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Roberto Rodríguez Meléndez, Director del Programa de Justicia y Gobernabilidad |
| Gobierno y Organizaciones de la Sociedad Civil fuera de San Salvador | Municipalidad de Usulután | <ul style="list-style-type: none"> • Dr. Francisco Meardi Guevara, Alcalde de Usulután |
| Otros expertos, comités, grupos de | FUSADES | <ul style="list-style-type: none"> • Javier Castro de León, Director de Investigaciones Jurídicas |

| Categoría del informante | Organización Informante | Nombre del Informante |
|---|---|---|
| expertos, proveedores de formación | Experto Anticorrupción (anteriormente de la ONG Probidad) | • José Manuel Castillo Pérez Gómez |
| | Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional | • Dr. René Fortín Magaña |
| | Sector de la seguridad | • Henry Campos |
| | Tribunal de Ética Gubernamental | • Lizeth Kury de Mendoza, Ex Presidente |

B. Grupos Focales Realizados

1. Miembros de la Asociación de Municipalidades de Los Nonualcos (6 hombres y 1 mujer)
2. Alcaldes del Departamento de Usulután (8 hombres, 3 mujeres)
3. El personal de la Unidad de Información, Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción, además de dos Funcionarios de Información de instituciones gubernamentales (2 hombres, 5 mujeres)
4. Miembros de la Comisión de Ética del Ministerio de Gobernación (3 hombres, 3 mujeres)

C. Visitas de Campo Realizadas

1. Oficina de Información y Respuesta - Ministerio de Asuntos Exteriores
2. Centro de Asistencia Legal y Anti Corrupción (ALAC) – parte de la oficina de FUNDE
3. Casa de la Transparencia - Ministerio de Obras Públicas
4. Taller de capacitación para ONG llevado a cabo por SSTA
5. Tribunal de Ética Gubernamental
6. Oficina de Información y Respuesta - Alcaldía de Usulután

D. Desagregación de Informantes por Sexo

| Tipo de Informante | Hombre | Mujer | Total |
|-----------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Informante Clave | 25 | 8 | 33 |
| Participante de Grupo Focal | 19 | 12 | 31 |
| TOTAL | 44 | 20 | 64 |

Anexo D: Análisis de los Indicadores de Monitoreo y Evaluación

Las siguientes tablas contienen una versión abreviada de todos los indicadores de monitoreo y evaluación del Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad (las definiciones y las fuentes de datos han sido omitidas), incluyendo en la columna de la derecha varias observaciones de los evaluadores sobre las discrepancias o retos en la utilización e interpretación de los indicadores, según sea apropiado. Después de cada sección principal del marco de trabajo, hay un breve análisis de los resultados medidos por dichos indicadores.

Nivel del Objetivo Estratégico

| Indicador | Fuente | Objetivo | Real | Observación del Equipo Evaluador |
|---|-------------------------|--|--|---|
| Puntuación del Índice de Percepción de la Corrupción | Informe anual IPC de TI | AF2009=4.4 AF2010=3.6 AF2011=3.7 AF2012=3.4 | AF2009=3.4 AF2010=3.6 AF2011= 3.4 AF2012=3.8 | Los objetivos en PMP han sido modestos (no está claro cómo se establecieron); el objetivo para el año 2012 fue igual al real en 2011. |
| Nivel de Percepción de la Capacidad de Respuesta del Gobierno | Encuesta LAPOP | AF2009=n/a AF2010=39.4% AF2011=n/a AF2012=41.5% | AF2009=n/a AF2010=38.87% AF2011= N/A AF2012 =Por determinarse | Igual que el punto anterior. Los resultados de la encuesta estarán pronto a la disposición. Consultar si aquellos que indican “un poco” y “mucho” capacidad de respuesta deberían combinarse. |

Análisis de los resultados

- Índice de Percepción de la Corrupción - Siguiendo una tendencia general a la baja desde el año 2005, la calificación ha sido básicamente estable desde 2009 a 2011. Los objetivos que se fijó el Proyecto se cumplieron en 2010 y 2012.
- Nivel de percepción de la capacidad de respuesta del Gobierno – El porcentaje de los encuestados que indica poca o mucha capacidad de respuesta ha venido fluctuando entre el 34% y el 39% desde el año de referencia, 2004, pero no existen datos nuevos desde el 2010.

Actividad I: Establecer y promover las buenas prácticas de gobernabilidad y anticorrupción dentro del Gobierno

| Indicador | Fuente | Objetivo | Real | Observación de los Evaluadores |
|---|--|---|---|--|
| Victimización de la corrupción en los tribunales | Encuesta LAPOP | AF2009=n/a AF2010=6.0% AF2011=n/a AF2012=6.0% | AF2009=n/a AF2010=4.3% AF2011= N/A AF2012=Por determinarse | La meta para el 2012 se fijó por arriba de la real en 2010, sin estar claro por qué. |
| Victimización de la Corrupción | Encuesta LAPOP | AF2009=n/a AF2010=13.4 % AF2011=n/a AF2012=11.0 % | AF2009=n/a AF2010=11.4% AF2011= N/A AF2012=Por determinarse | El objetivo fijado fue el de lograr una ligera reducción. |
| Nivel de percepción de la corrupción entre los funcionarios públicos | Encuesta LAPOP | AF2009=n/a AF2010=67.0 % AF2011=n/a AF2012=63.0 % | AF2009=n/a AF2010=64.60% AF2011= N/A AF2012=Por determinarse | El objetivo fijado fue el de lograr una ligera reducción. |
| Compromiso del GOES con iniciativas Anticorrupción / Transparencia clave como se demuestra en el Índice de Compromiso de USAID. | Publicación del GOES y verificación por Casals | A0=0 (2006) AF2009=137.5 AF2010=162.5 AF2011=200 AF2012=237.5 AF2013=275.0 | AF2009=40.63 AF2010=130.39 AF2011=? AF2012=? | Falta de claridad sobre cómo contar los logros sobre este índice. Se ha omitido los detalles del Índice de Compromiso en esta tabla. |

Sub-Actividad I.1: Asistir al nuevo Gobierno a implementar medidas de transparencia, ética y anti-corrupción, según las prioridades propuestas en el Plan de Gobierno 2009-2014

| Indicador | Fuente | Objetivo | Real | Observación de los Evaluadores |
|---|---|---|---|--|
| 1) Número de funcionarios gubernamentales que reciben capacitación anticorrupción apoyada por el Gobierno de los EE.UU. | Los registros de capacitaciones, talleres, conferencias y resultados los lleva el Oficial del Programa de M&E de USAID/DSP (Casals & Associates). | AF2009= 2,000 AF2010=2,000 AF2011=2,000 AF2012=2,000 AF2013=2,000 | AF2009= 1,721 AF2010=2,806 AF2011= 1,907 AF2012= 3,462 | Los objetivos no se han revisado desde principios del Proyecto, para varios indicadores de aquí en adelante. |
| 2) Número de funcionarios del GOES que reciben información sobre mecanismos de acceso a información para asegurar el aumento de la transparencia. | Registros de USAID / DSP sobre el número de manuales, folletos, CDs entregados a funcionarios del GOES sobre los nuevos mecanismos de transparencia establecidos. | AF2009= 400+ AF2010=450 AF2011=500 AF2012=500 AF2012=500 | AF2009= 35 AF2010= 377 AF2011= 975 AF2012= 406 | |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| 3) Número de Mecanismos de supervisión externa de los recursos públicos utilizados con el apoyo de la asistencia del Gobierno de los EE.UU. | Información proporcionada por el GOES, MOU, notas de prensa, informes independientes, sitios web, informes de organizaciones internacionales (OEA, PNUD, BM, BID) y otros. | AF2009=5 AF2010=3 AF2011=3 AF2012=3 AF2013=3 | AF2009 =3 AF2010= 3 AF2011= 4 AF2012 = 4 | Esto se refiere a mecanismos gubernamentales únicamente. Difícil distinguir entre mecanismo y medida. |
| 4) Número de medidas anticorrupción implementadas apoyadas por el Gobierno de los EE.UU. | Información proporcionada por el GOES, MOU, notas de prensa, informes independientes, sitios web, informes de organizaciones internacionales (OEA, PNUD, BM, BID) y otros. | AF2009= 6 AF2010=5 AF2011=3 AF2012=3 AF2013=3 | AF2009=6 AF2010=6 AF2011= 6 AF2012 = 4 | |
| 5) Número de recomendaciones de la revisión del MESICIC adoptadas o completadas por el GOES. | Informe Posterior del GOES sobre el MESICIC y la respuesta del Comité de Expertos de la OEA. Pronunciamientos públicos del GOES sobre el avance del cumplimiento de recomendaciones de la OEA. | A1= 15/30 2005 A1= 10/41 2007 A2=16/30 2005 A2=11/30 2007 A2= 0/40 2009 A3=30/30 2005 A3=21/41 2007 A3=5/40 2009 | * Está pendiente la definición de indicador y objetivo AF2011 = Ídem, que se definirá teniendo en cuenta la experiencia guatemalteca. AF2012 = 4 | El indicador ha resultado difícil de medir. Es difícil verificar el cumplimiento por parte del Gobierno. Parece que no todas las acciones reportadas en el 2012 se llevaron a cabo en el 2012. |

Sub-Actividad I.2: Continuar el apoyo para el Tribunal de Ética Gubernamental

| Indicador | Fuente | Objetivo | Real | Observaciones de los Evaluadores |
|--|--|--|--|--|
| IA) No. de funcionarios públicos no judiciales capacitados en ética y la Ley de Ética Gubernamental | Los registros de capacitaciones, talleres, conferencias y resultados los lleva el Oficial del Programa de M&E de USAID/DSP (Casals & Associates) | AF2009=300 AF2010=400 AF2011=400 AF2012=300 AF2013=300 | AF2009=1,372 AF2010=1256 AF2011= 424 AF2012= 1,067 | Los objetivos no se han revisado desde principios del Proyecto, para varios indicadores de aquí en adelante. |
| IB) Número de funcionarios públicos judiciales capacitados en ética y la Ley de Ética Gubernamental. | Los registros de capacitaciones, talleres, conferencias y resultados los lleva el Oficial del Programa de M&E de USAID/DSP (Casals & Associates) | AF2009=300 AF2010=100 AF2011=100 AF2012=100 AF2013=100 | AF2009= 110 AF2010= 121 AF2011= 0 * (El Sistema de Justicia será abordado por otro programa de USAID) AF2012= 70 | Debe eliminarse o fusionarse con IA más arriba, no hay necesidad de distinguir entre uno y otro. |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| 2) Una estrategia general de comunicación y herramienta de difusión en funcionamiento | Informes del Sistema de Información de Gestión del TEG; reportajes de los medios de comunicación y materiales de difusión producidos | AF2009=Sí AF2010=Sí AF2011=Sí AF2012=Sí AF2012=Sí | AF2009=Sí AF2010=Sí AF2011=Sí AF2012=Sí | Difícil de definir qué tan funcional debe ser el sistema para que califique para un Sí. |
| 3) Número de mecanismos adicionales de transparencia/ética introducidos | TEG, fuentes externas, enmiendas a la ley, prensa, etc. | AF2009=2 AF2010=2 AF2011=2 AF2012=2 AF2013=2 | AF2009=3 AF2010= 3 AF2011= 2 AF2012= 2 | Podría ya no ser relevante introducir más mecanismos. Es difícil decidir qué es un mecanismo. |
| 4) Número de casos o denuncias presentados al TEG para su investigación | Registros de la sección de denuncias del TEG | AF2009=5 AF2010=3 AF2011=3 AF2012=3 AF2013=3 | AF2009= 184 AF2010= 300 AF2011= 438 AF 2012 = 149 (89 denunciaron y 60 notificaciones) | Los objetivos deben actualizarse con el TEG. |
| 5) Porcentaje de casos o denuncias presentadas que resultan en una resolución. | Registros de la sección de denuncias del TEG | AF2009=Línea Base Por determinarse AF2010=Por determinarse AF2011=Por determinarse AF2012=Por determinarse AF2013=Por determinarse / a determinar por el TEG | AF2009= 267 AF2010= 135 AF2011= 294 AF2012 = 2 | No se está fijando objetivos con el TEG, y debe reportarse como %. |

Sub-Actividad 1.3 Brindar Apoyo al GOES para la implementación de la Nueva Ley de Acceso a la Información (LAIP)

| Indicador | Fuente | Objetivo | Real | Observaciones de los Evaluadores |
|--|--|---|---|---|
| 1) No. de acciones salvadoreñas en apoyo a la aprobación de la LAIP. | Artículos de prensa, memorias de reuniones, visitas, cartas y comunicados de prensa. | AF2009=10 AF2010=n/a AF2011=n/a AF2012=n/a AF2013=n/a | AF2009= 14 AF2010= LAIP aprobada AF2011= N/A AF2012= N/A | Indicador logrado, pero podría ser útil actualizarlo para realizar un seguimiento de las acciones de apoyo a la implementación de la ley. |

Sub-Actividad I.4: Auditoría de la Corte de Cuentas

| Indicador | Fuente | Objetivo | Real | Observaciones de los Evaluadores |
|--|--|--|---|--|
| 1) No. de acciones de incidencia para crear un entorno propicio para implementar la auditoría de la Corte. | Artículos de prensa, memorias de reuniones, visitas, cartas y comunicados de prensa. | AF2009=0 AF2010=1 AF2011=1 AF2012=1 AF2013=1 | AF2009=0 AF2010=3 AF2011=3 AF2012= 2 | La Corte fue auditada, por lo que el indicador parece haberse logrado a menos que se solicite una nueva auditoría. |

Actividad I - Análisis de los Resultados

- Varios indicadores sobre la victimización y percepciones de la corrupción fueron medidos por la última Encuesta de Democracia LAPOP en 2010; es difícil sacar conclusiones hasta que se publiquen las nuevas cifras.
- El índice de compromiso del GOES da seguimiento a una amplia variedad de medidas que proporcionan evidencia del compromiso con la transparencia y la lucha contra la corrupción. Desde 2009 se han registrado muchos logros, tales como las reformas legales y otros mencionados anteriormente.
- Sub-Actividad I.1 – Los objetivos en materia del número de funcionarios capacitados e informados, el número de mecanismos y medidas implementadas por el Gobierno, etc., han sido generalmente alcanzados o superados, aunque los objetivos no se mantuvieran siempre al día. Cerca de 10.000 funcionarios han participado en la creación de capacidad hasta la fecha.
- Sub-Actividad I.2 – Los objetivos de capacitación del TEG se han superado con creces. Otros indicadores fueron problemáticos en términos de seguimiento, presentación de informes y resolución de los casos, por lo que no se pueden hacer conclusiones sobre los resultados.
- Sub-Actividad I.3 – LAIP aprobada, indicador alcanzado.
- Sub-Actividad I.4 - Auditoría de la Corte de Cuentas realizada, indicador alcanzado.

Actividad 2: Involucrar a la Sociedad Civil en la Lucha Contra la Corrupción

Sub-Actividad 2.1: Involucramiento del Sector Privado en la Lucha contra la Corrupción

| Indicador | Fuente | Objetivo | Real | Observaciones de los Evaluadores |
|---|--|--|---|--|
| 1) No. de iniciativas de transparencia y rendición de cuentas promovidas /implementadas por organizaciones del sector privado. | Información proporcionada por ANEP, CASALCO, FUSADES, FUNDEMAS, LIDERA, ASI, ASIA, CEDES, AmCham, Cámara de Comercio, centros educativos, universidades, etc. - Memorando de entendimiento firmado con las organizaciones del sector privado. Informes de sistematización. Notas de prensa. | AF2009=2 AF2010=3 AF2011=3 AF2012=3 AF2013=3 | AF2009=2 AF2010=2 AF2011=3 AF2012 = 9 | El uso del término "iniciativa" se ha añadido a los términos "mecanismo," "medida" y "acción," se vuelve confuso definirlo y medirlo. |
| 2) Valor en dólares de las iniciativas de transparencia y rendición de cuentas promovidas /implementadas por organizaciones del sector privado. | Proporcionado por entidades del sector privado y verificado por Casals. | AF2009=50K AF2010=50K AF2011=50K AF2012=30K AF2013=30K | AF2009=\$24.3K AF2010= \$44,700K AF2011= \$35.500 AF2012= \$32,448 | |
| 3) Número de personas afiliadas a Organizaciones No Gubernamentales que reciben capacitación anticorrupción apoyada por el Gob. de los EE.UU. | Los registros de capacitaciones, talleres, conferencias y resultados los lleva el Oficial del Programa de M&E de USAID/DSP (Casals & Associates). | AF2009=200 AF2010=300 AF2011=300 AF2012=300 AF2013=300 | AF2009=1,316 AF2010=3,394 AF2011= 2,636 AF2012 = 3,022 | Los objetivos no se han revisado desde principios del Proyecto, la desconexión puede verse claramente en este caso. La definición parece cubrir todo tipo de reuniones y de cualquier duración, lo que puede inflar las cifras. |
| 4) Número de mecanismos de control externo de los recursos públicos utilizados, apoyados con asistencia del Gob. de los EE.UU. | Registros e informes de Casals verificados por el Oficial de Programas. | AF2009= 6 AF2010= 5 AF2011= 3 AF2012= 5 AF2013= Por determinarse | AF2009=3 AF2010= 5 AF2011= 4 AF2012 = 7 | Este indicador se refiere a mecanismos de la sociedad civil y el sector privado (en comparación con el anterior). |

Sub-Actividad 2.2: Establecimiento del Capítulo de Transparencia Internacional (TI) en El Salvador

| Indicador | Fuente | Objetivo | Real | Observaciones de los Evaluadores |
|--|---|---|--|--|
| 1) No. de acciones realizadas por FUNDE / TI para calificar para la designación como Capítulo de TI. | Información proporcionada por FUNDE, TI, USAID/DSP. | AF2009=5 AF2010=5 AF2011=0 AF2012=0 AF2013=0 | AF2009 = 1 AF2010 = 2 AF2011 = 3 AF2012 = 1 | Estos dos indicadores parecen duplicarse el uno al otro. El enlace del Proyecto con FUNDE fue suspendido antes que se estableciera ALAC. En cualquier caso, FUNDE es ahora un Capítulo de TI por lo que ya no se dará seguimiento a éstos. |
| 2) No. de iniciativas llevadas a cabo por FUNDE / TI para calificar para la designación de Capítulo de TI. | Información proporcionada por FUNDE, TI, USAID / DSP. | AF2009= 5 AF2010= 2 AF2011= 5 AF2012= 5 AF2013= 5 | AF2009=4 AF2010=1 AF2011=0 AF2012 = 1 | Igual que el anterior. |

Sub-Actividad 2.3: Corte de Cuentas Independiente

| Indicador | Fuente | Objetivo | Real | Observaciones de los Evaluadores |
|--|--|--|--|---|
| 1) No de acciones para crear un entorno propicio para una Corte de Cuentas más independiente o la creación de una Contraloría General. | Artículos de prensa, memorias de reuniones, visitas, cartas y comunicados de prensa. | AF2009=1 AF2010=2 AF2011=3 AF2012=3 AF2013=3 | AF2009 = 1 AF2010= 3 AF2011=3 AF2012= 2 | Indicador difícil de medir, no está claro su vínculo con el Proyecto. |

Actividad 2 - Análisis de los Resultados

- Sub-Actividad 2.1 – Fueron superados los objetivos para las iniciativas de la sociedad civil y los mecanismos de supervisión, así como para el número de personal capacitado (más de 10,000). Algunas definiciones son difíciles de interpretar y los objetivos de capacitación fueron muy bajos.
- Sub-Actividad 2.2 - FUNDE fue acreditado como Capítulo de Transparencia Internacional en 2012, de modo que el indicador se da por alcanzado, aunque el apoyo reciente ha sido limitado.
- Sub-Actividad 2.3 – la sociedad civil ha tomado poca acción hacia una Corte de Cuentas más independiente

Actividad 3 - Proporcionar asistencia técnica y capacitación en apoyo de otros espacios para iniciativas pertinentes de transparencia tendentes a frenar la corrupción

- Aún no se ha desarrollado indicadores para esta área de actividad.

Anexo E: Herramientas para la recolección de datos

En este anexo se presentan siete guías de entrevista o cuestionarios usados para la recolección de datos. El encabezado de cada cuestionario indica la categoría de informante para quien las preguntas fueron diseñadas.

A. Personal/Consultores de Casals – Preguntas para la Entrevista

Resultados/Desafíos en General

15. ¿Cuáles considera Ud. que han sido los logros más importantes del Proyecto desde 2009? (Sondear para detalles y las razones)
16. Considerando el panorama de la transparencia y corrupción en El Salvador, ¿cuáles estrategias y actividades del Proyecto han resultado ser las más útiles?
 - a. ¿Por qué razón?
 - b. ¿Qué actividad ha sido la de menor utilidad?
 - c. ¿Por qué? (Sondear para ver si a algo se le considera dañino o negativo, según sea necesario)
17. ¿Cuáles han sido los principales desafíos u obstáculos para alcanzar los objetivos del Proyecto? (Sondear para factores internos, como dificultades en el proceso o la implementación, diseño/estrategia del Proyecto, así como factores externos que podrían prevenir que las actividades surtan el efecto deseado, como falta de cooperación de parte del Gobierno).
 - a. ¿Existen áreas en las cuales el Proyecto no ha sido capaz de progresar tanto como se esperaba?
 - b. ¿Por qué?
 - c. ¿Está bien encaminado el Proyecto para alcanzar sus indicadores PMP?
 - d. ¿Los indicadores PMP miden los resultados adecuadamente?
18. ¿El Proyecto ha podido cumplir con sus planes de trabajo?
 - a. De no ser así, ¿cuáles son las carencias y razones de éstos?
 - b. ¿Cómo pueden ser abordados?
19. El Proyecto le ha proporcionado una cantidad importante de capacitación a varios actores implicados.
 - a. ¿Qué percibe Ud. como resultado de dicha capacitación?
 - b. ¿Cómo se midió el aprendizaje de los participantes de las capacitaciones (pruebas, seguimiento post-capacitación, etc.)?
 - c. ¿Puede comentar sobre algún ejemplo concreto de cambio?
 - d. ¿Cómo podría el Proyecto proporcionar mejor capacitación en el futuro?
 - e. O, ¿debería el Proyecto ofrecer menos capacitación, para enfocarse en otras actividades?)

Trabajo con el Gobierno (Objetivo 1)

20. ¿Cómo describiría la relación del Proyecto con el Gobierno?
 - a. ¿Han apoyado las actividades y los objetivos? (Sondear para ejemplos de apoyo u obstáculos)
21. ¿Cree que el Proyecto le ha ayudado al Gobierno en la construcción de capacidad y poder dar respuesta en las áreas de transparencia y anticorrupción?
 - a. ¿Ha ayudado el Proyecto a fortalecer el Gobierno y mejorar la transparencia?

- b. ¿Cómo se puede brindar apoyo al Gobierno de manera más efectiva, especialmente para garantizar el impacto a largo plazo?
22. ¿En qué medida se han institucionalizado las iniciativas anticorrupción y de transparencia del Proyecto en los procesos del GOES?
- a. ¿Cuáles son algunos ejemplos?
 - b. ¿Cuáles son las dificultades vivenciadas (o que se anticipan) en esta área? (Sondear en la asignación de presupuesto para instituciones/implementación/servicios, nombramientos, etc.)
23. El Proyecto dio soporte al cabildeo para la nueva Ley de Acceso a la Información Pública, entre otras iniciativas legislativas y de política. ¿Considera que dichos cambios han dado (o darán) resultados?
- a. ¿Cuáles son los obstáculos para el verdadero cambio en la realidad?
 - b. ¿De qué manera podría garantizar el Proyecto que la política se traduzca a la acción efectiva?

Trabajo con la Sociedad Civil (Objetivo 2)

24. ¿Cómo ve los esfuerzos del sector privado en el combate a la corrupción?
- a. ¿Ha sido efectivo el Proyecto en dar soporte a los grupos/gremios del sector privado en esta área?
 - b. ¿Por qué, o por qué no?
25. ¿Qué apoyo adicional necesita la sociedad civil (sector privado y otros) para trabajar de manera efectiva en la promoción de la transparencia y el combate a la corrupción?
- a. ¿Qué falta hacer que no se ha hecho aún?, o
 - b. ¿Qué necesita que se le de seguimiento?
26. ¿Ha afectado el Proyecto la construcción de coaliciones entre las organizaciones de la sociedad civil – ya sea de manera positiva o negativa?
- a. ¿De qué manera?
 - b. ¿Cómo podría el Proyecto apoyar de mejor manera las coaliciones en la sociedad civil?

Otros Beneficiarios y Actores

27. El Proyecto dio soporte a varias actividades para ayudar a aumentar la comprensión del público y para se movilicen en el combate a la corrupción, en los medios, documentación, comerciales en video, etc. A su parecer, ¿Qué tan efectivas fueron dichas actividades?
- a. ¿Por qué lo dice (tiene datos o evidencia)?
 - b. ¿Cómo podría ser más efectivo el proyecto en esta área?
28. ¿Ha involucrado el Proyecto a las personas y organizaciones/entidades adecuadas para esta labor?
- a. ¿Piensa que ha sido proporcionado el trabajo con/apoyo al Gobierno, con la sociedad civil (incluidos los medios y sector privado) y el trabajo dirigido al público?
 - b. ¿Debería modificarse el equilibrio de alguna manera para tener mayor impacto?
29. ¿El proyecto coordinó su trabajo de manera continua con otros actores, incluyendo otras agencias de los EE.UU., de El Salvador y entidades internacionales que están directa o indirectamente involucradas en el sector?
- a. ¿Cómo, por ejemplo?

- b. ¿Las actividades del Proyecto complementaron el trabajo de otros, coincidieron o hubo confusión?
30. ¿Considera que las mujeres y los hombres tuvieron iguales oportunidades de participar (y de beneficiarse) en las actividades del Proyecto?
- a. ¿Ha hecho el Proyecto algún esfuerzo especial por ofrecer la oportunidad a las mujeres e incluirlas – en organizaciones de la sociedad civil, en el público, en el Gobierno, etc.?
 - b. ¿Habrá necesidad de hacer mayor esfuerzo en esta área?
31. ¿Qué medidas tomó el Proyecto para garantizar que los beneficiarios y otros estuvieran conscientes de que USAID brindó apoyo para estas actividades?
- a. ¿Fueron efectivos estas medidas?
 - b. ¿Por qué, o por qué no?

Recomendaciones/Otro

32. ¿Qué recomendaciones tiene para la programación en cuanto a transparencia, ética y anticorrupción?

B. Preguntas de Entrevista con Organizaciones y Redes/Coaliciones de la Sociedad Civil

Resultados/Desafíos Generales

1. ¿Qué participación ha tenido su organización (**o red**) en el Proyecto? [sondear para ver distintas clases de interacción (capacitación, cooperación técnica, donaciones, eventos especiales, colaboración, etc.)]
2. En general, ¿piensa que el Proyecto ha dado resultados significativos desde 2009?
 - a. De ser así, ¿cuáles son esos resultados?
 - b. De no ser así, ¿por qué no?
 - c. ¿Cuáles han sido los obstáculos/desafíos?
3. ¿Qué actividad del Proyecto ha sido la de mayor utilidad específicamente para su organización?
 - a. ¿Por qué razón?
 - b. Ahora, considerando el cuadro más amplio de transparencia y corrupción en El Salvador, ¿cuáles actividades han sido las más útiles?, ¿por qué?
 - c. A su parecer, ¿cuál actividad ha sido la de menor utilidad?, ¿por qué es así? (sondear para ver si considera que algo haya sido dañino o negativo, según sea necesario)

Trabajo con Sociedad Civil (Objetivo 2)

4. ¿Cuáles son las principales debilidades de la sociedad civil en El Salvador en cuanto al combate a la corrupción y la promoción de la transparencia?
 - a. ¿Qué tiene que suceder para que las Organizaciones de la sociedad civil trabajen de manera más efectiva en estas áreas? (sondear en cuanto a la falta de donaciones desde 2009)
5. ¿Cómo percibe los esfuerzos del sector privado en el combate a la corrupción?
 - a. ¿Ha sido efectivo el Proyecto en dar soporte a los grupos/gremios del sector privado en esta área?
 - b. ¿Por qué, o por qué no?
6. El Proyecto ha provisto a varios actores implicados de mucha capacitación. ¿Qué resultados percibe como resultado de la capacitación?
 - a. Si ha participado, ¿aprendió algo de utilidad?

- b. ¿Puede mencionar ejemplos concretos de cambio?
 - c. ¿Cuál ha sido el resultado de dicho cambio?
 - d. ¿De qué manera se midió el resultado de la capacitación (pruebas, seguimiento a la capacitación, etc.)?
 - e. ¿De qué manera podría el proyecto proveer mejor capacitación a futuro?
 - f. ¿O debería el Proyecto ofrecer menos capacitación, enfocándose en otros tipos de apoyo?
7. ¿Ha tenido el Proyecto algún efecto en la cooperación y la construcción de coaliciones entre la sociedad civil – ya sea de manera positiva o negativa?
- a. ¿Cómo?
 - b. ¿De qué manera podría el Proyecto dar mejor apoyo al trabajo de las coaliciones en la sociedad civil? (sondear para ver sostenibilidad después del final del proyecto)

Trabajo con el Gobierno (Objetivo 1)

8. ¿Cree Ud. que el Proyecto ha sido de ayuda para el Gobierno en construir su capacidad en las áreas de transparencia y anticorrupción?
- a. ¿Ha apoyado el Gobierno al Proyecto (y de manera más general, impulsado más la transparencia)?
 - b. ¿Ha ayudado el Proyecto a fortalecer la voluntad política de mayor transparencia?
 - c. ¿Cómo podría apoyar al Gobierno para que sea más efectivo, especialmente para asegurar el impacto a largo plazo?
9. ¿Hasta qué grado las iniciativas anticorrupción y transparencia han sido institucionalizadas en los procesos del GOES?
- a. ¿Cuáles serían algunos ejemplos?
 - b. ¿Qué dificultades hubieron (o se anticipan) en esta área? (sondear en cuanto a la asignación presupuestaria de instituciones /implementación/servicios, nombramientos, etc.)
10. El Proyecto apoyó el cabildeo de la nueva Ley de Acceso a la Información Pública, entre otras iniciativas de ley y políticas. ¿Considera que dichos cambios han dado resultados (o darán resultados)?
- a. ¿Cuáles fueron los obstáculos para el cambio en la realidad nacional, y cómo podría el Proyecto garantizar que la política se traduzca en acciones efectivas?
 - b. ¿Su organización ha gestionado alguna información bajo esta nueva Ley?

Otros Beneficiarios y Actores

11. El Proyecto apoyó varias actividades como ayuda al público para aumentar su comprensión y para movilizarse en el combate a la corrupción, por los medios masivos, publicaciones (ej. Manual del ciudadano), carteles, video, comerciales, etc. A su parecer, ¿cuán efectivas fueron dichas actividades?
- a. ¿Por qué lo cree así (algunos datos o evidencia)?
 - b. ¿Cómo podría ser más efectivo el Proyecto en esta área?
12. Ha involucrado el Proyecto a la gente u organizaciones/entidades apropiadas para este trabajo?
- a. ¿Cree que haya sido adecuado el equilibrio entre trabajar con/apoyar al Gobierno, con la sociedad civil (incluyendo medios y sector privado) y apuntar al público en general?
 - b. ¿Debería ese balance cambiar de alguna manera para generar mayor impacto?

13. ¿Piensa que las mujeres y los hombres tuvieron iguales oportunidades para participar (y beneficiarse) de las actividades del Proyecto?
 - a. ¿Ha observado algún esfuerzo especial que haya hecho el Proyecto para brindar oportunidades e incluir a las mujeres – en las Organizaciones de la sociedad civil, en el público, en el Gobierno, etc.?
 - b. ¿Cómo se podrían mejorar?
14. ¿El Proyecto coordinó su trabajo con el de otros actores, incluyendo su organización (**o red**) otras agencias internacionales y otras iniciativas con financiamiento de US?, ¿Cómo, por ejemplo?
15. Antes de esta reunión, ¿estaba consciente que este Proyecto lo financió USAID?
 - a. ¿Cómo se dio cuenta?
 - b. ¿Piensa que muchas personas saben que USAID está apoyando estos esfuerzos?

Recomendaciones/Otros

16. ¿Qué recomendaciones tiene para futura programación de USAID en transparencia, ética y anticorrupción?
17. ¿Con quién más sugiere que hablemos en nuestra evaluación?

C. Preguntas para Entrevistas con Funcionarios de Gobierno

Conocimiento/Resultados Generales

1. ¿Qué interacción (si la hubo) hubo entre su ministerio/departamento/unidad y el Proyecto desde 2009? (Sondear para ver distintas interacciones)
 - a. ¿Colaboró Ud. de alguna manera?
 - b. ¿Coordinó?
2. En general, ¿considera que el Proyecto ha visto resultados significativos desde 2009?
 - a. De ser así, ¿cuáles son estos resultados?
 - b. De no ser así, ¿por qué no?
 - c. ¿Cuáles han sido los obstáculos/desafíos?
3. Considerando el cuadro amplio de la transparencia y corrupción en El Salvador, ¿qué actividades han sido de mayor utilidad?, ¿por qué?
 - a. A su parecer, ¿qué actividad ha sido la menos útil?, ¿por qué? (Sondear para ver si algo ha sido considerado dañino o negativo, según sea necesario)

Trabajo con Gobierno (Objetivo 1)

4. El proyecto proporcionó mucha capacitación al personal de Gobierno. ¿Ve algún resultado de dicha formación?
 - a. Si participó Ud. mismo de ésta, aprendió algo que le sería de utilidad?
 - b. ¿Puede mencionar ejemplos puntuales de cambio?
 - c. ¿De qué forma se midió el aprendizaje de los participantes en las capacitaciones (exámenes, seguimiento después de la formación, etc.)?
 - d. ¿Cómo podría el Proyecto entregar mejor capacitación a futuro?
 - e. O, ¿debería ofrecer menos capacitación el Proyecto, enfocándose mejor en otros tipos de soporte?

5. ¿Cree que el Proyecto ha apoyado a construir la capacidad del Gobierno en áreas de transparencia y anticorrupción?
 - a. ¿Ha ayudado a fortalecer el Proyecto la voluntad política para que haya mayor transparencia?
 - b. ¿Cómo puede ser más efectivo el apoyo al Gobierno, especialmente para garantizar que el impacto sea de largo plazo?
6. Más allá del alcance del Proyecto, ¿qué considera que sean las medidas más importantes que haya tomado el Gobierno en años recientes para combatir la corrupción y promover la transparencia?
7. ¿Cuáles iniciativas anticorrupción y de transparencia ha sido institucionalizado en los procesos del GOES en los últimos años?
 - a. ¿Qué ejemplos puede dar?
 - b. ¿Qué dificultades han surgido (o se anticipan) en esta área? (Sondear en cuanto a la asignación de presupuesto para instituciones/implementación/servicios, nombramientos, etc.)
8. El Proyecto dio apoyo al proceso de cabildeo en pro de la nueva Ley de Acceso a la Información Pública, entre otras iniciativas de ley y políticas. ¿Piensa que dichos cambios han dado (o vayan a dar) resultados?
 - a. ¿Qué obstáculos hay para el cambio en realidad?, y
 - b. ¿De qué manera podría el Proyecto garantizar que las políticas y leyes se traduzcan en acciones efectivas?

Trabajo con la Sociedad Civil (Objetivo 2)

9. ¿Cuáles son las debilidades principales de la sociedad civil en general, en términos del combate a la corrupción y la promoción de la transparencia?
 - a. ¿Qué tiene que tomar lugar para que las organizaciones de la sociedad civil trabajen de manera más efectiva en estas áreas?
10. ¿Cómo percibe Ud. los esfuerzos del sector privado por combatir la corrupción?
 - a. ¿El Proyecto ha sido efectivo en dar apoyo a los grupos/gremios del sector privado en esta área?
 - b. ¿Por qué?, o, ¿por qué no?

Otros Beneficiarios y Actores

11. El Proyecto apoyó varias actividades para ayudarle al público a comprender mejor la corrupción y a movilizarse para combatirla, en los medios, publicaciones (ej. manual del ciudadano), carteles, comerciales en video, etc. A su parecer, ¿qué tan efectivas fueron esas actividades?
 - a. ¿Cómo podría el Proyecto ser más efectivo en esta área?
12. ¿El Proyecto ha involucrado a las personas y organizaciones/entidades apropiadas en este trabajo?, ¿por qué, o por qué no? De no ser así, ¿con quienes debería trabajar en el futuro?
13. ¿Piensa que la mayoría de actores en el Gobierno y la sociedad civil estarán conscientes de que el Proyecto lo ha financiado USAID?, ¿por qué considera que sea así?

Recomendaciones/Otro

14. ¿Qué recomienda Ud. para la futura programación de USAID en materia de transparencia, ética y anticorrupción?

D. Preguntas para la Entrevista con Actores Internacionales

Conocimiento/Resultados Generales

1. ¿De qué manera ha interactuado su organización (si lo hizo) con el Proyecto desde 2009? (Sondear distintas formas de interactuar)
 - a. ¿Ud. colaboró en algún sentido?, ¿coordinó?
 - b. En general, ¿el Proyecto coordinó su trabajo con otros actores?
 - c. ¿Qué se podría mejorar en esta área?
2. En general, ¿considera que el Proyecto tuvo resultados significativos desde 2009?
 - a. De ser así, ¿cuáles son esos resultados?
 - b. De no ser así, ¿por qué no?
 - c. ¿Cuáles han sido los obstáculos/desafíos?
3. Considerando el panorama de la transparencia y la corrupción en El Salvador, ¿qué actividades fueron las de mayor utilidad?, ¿por qué?
 - a. A su juicio, ¿cuáles actividades han sido las de menor utilidad?, ¿por qué? (Sondear para ver si considera que algo haya causado daño o sea negativo, según sea necesario)

Trabajo con el Gobierno (Objetivo 1)

4. ¿Considera que el Proyecto ha ayudado al Gobierno a construir capacidades en las áreas de transparencia y anticorrupción?
 - a. ¿El Gobierno ha apoyado al Proyecto (y en general el impulso por incrementar la transparencia)?
 - b. ¿Ha ayudado el Proyecto a fortalecer la voluntad política por aumentar la transparencia?
 - c. ¿Cómo puede el apoyo al Gobierno volverse más efectivo, especialmente para asegurar un impacto a largo plazo?
5. ¿Hasta qué grado se han institucionalizado en los procesos del GOES las iniciativas de anticorrupción y transparencia del Proyecto?
 - a. ¿Cuáles son algunos ejemplos de esto?
 - b. ¿Qué dificultades se han experimentado (o se anticipan) en esta área? (Sondear en cuanto a la asignación presupuestaria para instituciones /implementación/servicios, nombramientos, etc.)
6. El Proyecto apoyó el cabildeo para la nueva Ley de Acceso a la Información Pública, entre otras iniciativas legislativas y políticas. ¿Considera que dichos cambios han dado (o darán) resultados?
 - a. ¿Qué obstáculos al cambio real?, y
 - b. ¿Cómo podría el Proyecto garantizar que se traduzca en acción efectiva la política y legislación?

Trabajo con la Sociedad Civil (Objetivo 2)

7. ¿Cómo ve los esfuerzos del sector privado en el combate a la corrupción?
 - a. ¿Ha sido efectivo el Proyecto en su apoyo a los grupos/las asociaciones del sector privado en esta área?
 - b. ¿Por qué?, o ¿por qué no?

8. ¿Cuáles son las principales debilidades de la sociedad civil en El Salvador en términos del combate a la corrupción y la promoción de la transparencia?
 - a. ¿Qué tiene que suceder para que las organizaciones de la sociedad civil trabajen de manera más efectiva en estas áreas? (Sondear en cuanto a la carencia de donaciones desde 2009).
9. ¿Ha tenido algún efecto el Proyecto en fomentar la cooperación y la construcción de coaliciones entre las organizaciones de la sociedad civil – ya sea de forma positiva o negativa?
 - a. ¿De qué manera?
 - b. ¿Cómo podría el Proyecto apoyar de mejor manera el trabajo de las coaliciones en la sociedad civil? (Sondear para ver posibilidad de sostenibilidad después de que el Proyecto termine)

Otros Beneficiarios y Actores

10. El Proyecto ha apoyado varias actividades para ayudarle al público a comprender mejor y a movilizarse para combatir la corrupción, por los medios, en publicaciones (ej. manual del ciudadano), carteles, comerciales por video, etc. A su juicio, ¿qué tan efectivas han sido esas actividades?
 - a. ¿Cómo podría ser más efectivo el Proyecto en esa área?
11. El Proyecto ha involucrado en su trabajo a las personas y organizaciones/entidades apropiadas?
 - a. ¿Por qué, o, por qué no?
 - b. De no ser así, ¿con quién debería trabajar a futuro?
12. ¿Cree que en su mayoría los actores son sabedores de que el Proyecto tiene financiamiento de USAID?
 - a. ¿Cómo lo dio a conocer el Proyecto?

Recomendaciones/Otros

13. ¿Qué recomendaciones tiene para la futura programación de USAID en transparencia, ética y anticorrupción?

E. Preguntas para la Entrevistas con los Medios y Expertos en Distintos Temas

Conocimientos/Resultados en General

1. ¿Qué interacción ha tenido Ud. con el Proyecto (si la tuvo) desde 2009?

Si el entrevistado tiene poco conocimiento del Proyecto, pase a la Pregunta 4 y ajuste las preguntas para evitar nombrar el Proyecto.

2. En general, ¿considera Ud. que el Proyecto ha logrado resultados significativos desde 2009?
 - b. De ser así, ¿cuáles son estos resultados?
 - c. De no ser así, ¿por qué no?
 - d. ¿Qué obstáculos /desafíos ha enfrentado?
3. Considerando el cuadro general de la transparencia y la corrupción en El Salvador, ¿cuáles han sido las actividades más útiles?, ¿por qué?
 - a. A su juicio, ¿cuál ha sido la actividad menos útil?, ¿por qué? (Sondear para ver si considera que algo haya sido dañino o negativo, según sea apropiado)

Trabajo con el Gobierno (Objetivo 1)

4. ¿Piensa que el Proyecto ha ayudado al Gobierno a levantar su capacidad en las áreas de transparencia y anticorrupción?
 - a. ¿El Gobierno ha apoyado el Proyecto (y en general del impulso por aumentar la transparencia)?
 - b. ¿El proyecto ayudó a fortalecer la voluntad política por incrementar la transparencia?
 - c. ¿Cómo puede ser más efectivo el apoyo que se da al Gobierno, especialmente para asegurar un impacto a largo plazo?
5. ¿Hasta que grado han sido institucionalizadas en los procesos del GOES las iniciativas de anticorrupción y transparencia del Proyecto?
 - a. ¿Puede dar algunos ejemplos de esto?
 - b. ¿Han enfrentado a dificultades en esta área (o se anticipa que las enfrentarán)? (Sondear en cuanto a la asignación presupuestaria institucional/implementación/servicios, nombramientos, etc.)
6. El Proyecto brindó apoyo para que se hiciera cabildeo en pro de la nueva Ley de Acceso a la Información Pública, entre otras iniciativas de ley y políticas. ¿Cree que esos cambios dieron (o darán) resultados?
 - a. ¿Cuáles son los obstáculos para que haya cambio en la realidad, y cómo podría garantizar el Proyecto que las políticas y leyes se traduzcan a acciones efectivas?
 - b. ¿Ha Ud. personalmente (o su organización) solicitado información bajo la nueva Ley?
 - c. ¿Cuál ha sido su experiencia (o la experiencia de otros)?

Trabajo con la Sociedad Civil (Objetivo 2)

7. ¿Cómo visualiza Ud. los esfuerzos del sector privado por combatir la corrupción?
 - a. ¿El Proyecto ha sido efectivo en su apoyo de los grupos/gremios del sector privado en esta área?
 - b. ¿Por qué?, o, ¿por qué no?
8. ¿En general, cuáles son las principales debilidades de la sociedad en el combate a la corrupción y la promoción de la transparencia?
 - a. ¿Qué tiene que darse para que las organizaciones de la sociedad civil sean más efectivas en su trabajo en estas áreas?
9. ¿El Proyecto ha tenido algún efecto en la cooperación y construcción de coaliciones entre organizaciones de la sociedad civil – ya sea de manera positiva o negativa?
 - a. ¿De qué manera?
 - b. ¿Cómo podría mejorar su apoyo el Proyecto en cuanto al trabajo de las coaliciones en la sociedad civil? (Sondear para ver la sustentabilidad al final del Proyecto)

Otros Beneficiarios y Actores

10. El Proyecto dio soporte a varias actividades para que el público aumente su comprensión y se movilice para combatir la corrupción, en los medios, publicaciones (ej. Manual del ciudadano), carteles, comerciales en video, etc. A su juicio, ¿qué tan efectivas han resultado ser esas actividades?
 - a. ¿Cómo podría ser más efectivo en esta área el Proyecto?
11. ¿El Proyecto ha involucrado a las personas y organizaciones/entidades apropiadas en su trabajo?
 - a. ¿Por qué, o, por qué no?

- b. En el caso que no sea así, ¿con quién debería trabajar a futuro?
- 12. ¿Piensa que la mayoría de los actores saben que el Proyecto recibe fondos de USAID?
 - a. ¿Cómo dio a conocer este hecho el Proyecto?

Recomendaciones/Otros

- 13. ¿Qué recomendaciones tiene para la programación futura de USAID en cuanto a la transparencia, ética y anticorrupción?

F. Preguntas para Entrevistas con el Sector Privado

Resultados/Desafíos Generales

- 1. ¿De qué manera ha participado su entidad en el Proyecto desde 2009? (Sondear distintas formas de participación: capacitación, asistencia técnica, donaciones, eventos especiales, colaboración, etc.)
- 2. En general, ¿considera que el Proyecto ha tenido algún resultado significativo desde 2009?
 - En caso que así sea, ¿cuáles resultados?
 - De no ser el caso, ¿por qué no los ha tenido?
 - ¿Cuáles han sido los obstáculos/desafíos?
- 3. ¿Concretamente, qué actividad del Proyecto ha sido la de mayor utilidad para su organización (y sus miembros)?
 - a. ¿Por qué?
 - b. Ahora, considerando el panorama amplio de la transparencia y la corrupción en El Salvador, ¿qué actividades fueron las de mayor utilidad?, ¿por qué?
 - c. A su juicio, ¿qué actividad ha sido la de menor utilidad?, ¿por qué? (Sondear para ver si considera que algo haya sido dañino o negativo, según sea necesario)

Trabajo con la Sociedad Civil (Objetivo 2)

- 4. ¿Cómo visualiza los esfuerzos del sector privado por combatir la corrupción?
 - a. ¿El Proyecto ha sido efectivo en dar apoyo a los grupos/gremios del sector privado en esta área?
 - b. ¿Por qué, o, por qué no?
- 5. ¿Cuáles son las principales debilidades de la sociedad civil en general en cuanto al combate de la corrupción y la promoción de la transparencia?
 - a. ¿Qué tiene que ocurrir para que las organizaciones de la sociedad civil trabajen de manera más efectiva en estas áreas? (Sondear en cuanto a la falta de donaciones)
- 6. El Proyecto ha proporcionado capacitación a varios actores. ¿Qué ve Ud. que sea el resultado de la formación?
 - a. Si Ud. mismo participó, ¿aprendió algo de utilidad?
 - b. ¿Puede mencionar ejemplos específicos de cambio?
 - c. ¿Cuál fue el resultado del cambio?
 - d. ¿Cómo se midió el aprendizaje de los participantes de la capacitación (examen, seguimiento posterior a la capacitación, etc.)?
 - e. ¿Cómo podría el Proyecto proporcionar mejor capacitación a futuro? o,
 - f. ¿Debería el Proyecto ofrecer menos capacitación y enfocarse en otros tipos de apoyo?)

7. ¿El Proyecto ha tenido algún efecto en fomentar la cooperación y construcción de coaliciones entre organizaciones de la sociedad civil – ya sea de manera positiva o negativa?
 - a. ¿De qué manera?
 - b. ¿Cómo podría el Proyecto mejorar el apoyo al trabajo de las coaliciones de la sociedad civil? (Sondear para ver sostenibilidad al finalizar el Proyecto)

Trabajo con el Gobierno (Objetivo I)

8. ¿Cree Ud. que el Proyecto ha sido de ayuda en levantar la capacidad del Gobierno en áreas de transparencia y anticorrupción?
 - a. ¿El Gobierno ha brindado apoyo al Proyecto (y en general al impulso por que haya mayor transparencia)?
 - b. ¿El proyecto ha ayudado a fortalecer la voluntad política para que haya mayor transparencia?
 - c. ¿Cómo puede el apoyo que se da al Gobierno ser más efectivo, especialmente para garantizar un impacto a largo plazo?
9. ¿En qué medida han sido institucionalizadas las iniciativas anticorrupción y transparencia del Proyecto en los procesos del GOES?
 - a. ¿Cuáles serían algunos ejemplos?
 - b. ¿Cuáles son las dificultades con las que se han encontrado (o que anticipan encontrar) en esta área? (Sondear en cuanto a la asignación de presupuesto para instituciones /la implementación /los servicios, los nombramientos, etc.)
10. El Proyecto apoyo el cabildeo para la nueva Ley de Acceso a la Información Pública, entre otras iniciativas de ley y políticas. ¿Cree que estos cambios han dado (o darán) resultados?
 - a. ¿Cuáles son los obstáculos para que haya cambios en la realidad?, y
 - b. ¿Cómo podría el Proyecto garantizar que las políticas se traduzcan en acciones efectivas?
 - c. ¿Ha hecho su organización alguna gestión para obtener información bajo la nueva Ley?

Otros Beneficiarios y Actores

11. El Proyecto dio apoyo a varias actividades para que el público mejore su comprensión y se movilice para combatir la corrupción, por los medios masivos, publicaciones (ej. Manual del ciudadano), carteles, comerciales en video, etc. As su parecer, ¿qué tan efectivas fueron esas actividades?
 - a. ¿Por qué lo considera así (tiene algún dato o evidencia)?
 - b. ¿Cómo podría el Proyecto ser más efectivo en esta área?
12. ¿El Proyecto ha involucrado a las personas y organizaciones/entidades apropiadas para su trabajo?
 - a. ¿Cree que el equilibrio entre el trabajo con/apoyo para el Gobierno a comparación de la sociedad civil (incluyendo los medios y el sector privado) y apuntando al público en general, ha sido adecuado?
 - b. ¿Debería cambiarse el equilibrio de alguna manera para que haya mayor impacto?
13. ¿Cree que las mujeres y los hombres han tenido iguales oportunidades de participar (y beneficiarse) de las actividades del Proyecto?
 - a. ¿Ha observado algún esfuerzo especial en el Proyecto por darle oportunidades a las mujeres e incluirlas – en organizaciones de la sociedad civil, en el Gobierno, etc.?

- b. ¿Cómo podrían mejorar?
- 14. Antes de esta reunión, estaba consciente que este Proyecto recibió financiamiento de USAID?
 - a. ¿Cómo lo supo?
 - b. ¿Piensa que muchos saben que USAID está apoyando estos esfuerzos?
 - c.

Recomendaciones/Otros

- 15. ¿Qué recomendaciones tiene para programación futura de USAID en transparencia, ética y anticorrupción?
- 16. ¿Con quién más nos sugiere que hablemos durante nuestra evaluación?

G. Ejemplo de Preguntas para Grupo Focal

Esta lista de preguntas fue utilizada para entrevistar al personal de la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción (Oficina de Transparencia)

- 1. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza cada uno de Uds. para promover la transparencia y combatir la corrupción?
 - a. Preguntas complementarias para clarificación, según sea necesario
- 2. ¿Cuáles han sido los resultados del trabajo que están realizando en la SSTA? ¿De qué manera han medido o evaluado dichos resultados hasta la fecha?
 - a. Sitios web, portales
 - b. Entrenamiento
 - c. Conscientización
 - d. Informes de rendición de cuentas
 - e. Otros
- 3. ¿En qué áreas no se ha podido alcanzar los resultados que eran el objetivo de la SSTA? ¿Cuáles han sido los obstáculos?
- 4. ¿Qué piensa del apoyo que ha recibido la SSTA del Proyecto de USAID implementado por Casals?
 - a. ¿Cómo podría ser más efectivo dicho apoyo?
 - b. ¿Qué otro apoyo necesita SSTA?
- 5. A nivel más general, ¿qué deben hacer el Proyecto y la SSTA para promover la transparencia y combatir la corrupción en El Salvador?

Anexo F: Matriz de Revisión de Documentos

| Nombre del documento | Preguntas de evaluación | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|---|--|--|---|
| | ¿Cuáles han sido los resultados de desempeño más significativos a la fecha? | ¿Cuáles han sido los principales factores que influyeron en el logro o incumplimiento de los objetivos del Proyecto? | ¿Cómo ha afectado el actual abordaje de la implementación los resultados del Proyecto, ya sea de manera positiva y/o negativa? | ¿Cuánto se han involucrado distintos sectores de la sociedad contribuyendo al Proyecto, incluyendo: Gobierno de El Salvador, sociedad civil, sector privado, otros cooperantes internacionales y los medios? | ¿Con quién debería trabajar USAID y Casals & Associates durante el tiempo restante para mejorar las posibilidades de éxito? | ¿En qué medida ha tomado el GOES pasos para controlar la corrupción durante la implementación del Proyecto? | ¿Cómo se han institucionalizado u operacionalizado las iniciativas anticorrupción y de transparencia en los procesos del GOES? | ¿Qué tan conscientes están los beneficiarios de que este Proyecto es financiado por USAID? | ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para realinear o ajustar el Proyecto durante el tiempo restante para optimizar las posibilidades de éxito? |
| Política de evaluación de USAID | X | | | | | | | | X |
| Listado de verificación para la evaluación de los reportes evaluativos de USAID | X | | | | | | | | X |
| Nota de cómo realizar el Reporte de Evaluación | X | | | | | | | | X |
| USAID Política de Juventud y Desarrollo | | | X | X | X | | | | X |
| USAID Política de equidad de género y empoderamiento femenino | | | X | X | X | | | | X |
| Casals Orden de Compras TAG | X | | X | X | | | | | |
| Asocio para el Crecimiento Plan de acción conjunta de los países 2011-15 | | | | | X | | | | X |
| Plan para la implementación de “branding” y de creación de marca del Proyecto. | | | | | | | | X | |
| Planes de trabajo anual del Proyecto 2009-10, 2010-2011, 2011-2012 | | X | X | X | X | | | | X |
| Planes de trabajo anual del Proyecto 2012-13 (doc borrador) | | | | X | X | | | | X |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|
| Reporte semestral del Proyecto #1 Abril-Sept 2009 | X | X | X | X | X | X | X | | X |
| Reporte semestral del Proyecto #2 Oct 2009-Marzo 2010 | X | X | X | X | X | X | X | | X |
| Reporte semestral del Proyecto #3 Abril-Sept 2010 | X | X | X | X | X | X | X | | X |
| Reporte semestral del Proyecto #4 Oct 2010-Marzo 2011 | X | X | X | X | X | X | X | | X |
| Reporte semestral del Proyecto #5 Abril-Sept 2011 | X | X | X | X | X | X | X | | X |
| Reporte semestral del Proyecto #6 Oct 2011-Marzo 2012 | X | X | X | X | X | X | X | | X |
| Reporte semestral del Proyecto #7 Abril-Sept 2012 | X | X | X | X | X | X | X | | X |
| Reporte final del Proyecto de Transparencia y Gobernabilidad 2006-9 | | | X | | X | | X | | X |
| Plan de Monitoreo y Evaluación del Proyecto | | | X | | | | | | X |
| Actualización de mayo 2012 del plan de manejo del desempeño de la oficina de Democracia y Gobernabilidad de USAID | X | | | | | X | X | | X |
| Marco para el M&E del Proyecto a octubre 2012 | X | | | | | X | X | | X |
| Índice de percepción de la corrupción Transparencia Internacional (2009, 2010, 2011) | X | | | | | | X | | |
| Cultura política de la democracia en El Salvador: 2006, por LAPOP | | X | | | X | | | | X |
| Cultura política de la democracia en El Salvador, 2008: El impacto de la gobernabilidad, por LAPOP | | X | | | X | | | | X |
| Consolidación democrática en las Américas en tiempos difíciles: El Salvador, 2010, por LAPOP | X | X | | | | X | X | | X |

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Diagnóstico de Necesidades, Ofertas de Servicios y Estrategias de Formación en Anticorrupción y Transparencia, por ISD | X | | | X | | | | | X |
| Dossier de Modalidades de Formación en Transparencia y Anticorrupción, por ISD | X | | | | | | | | X |
| Ley de Acceso a la Información Pública - Explicada (Versión Borrador), por FESPAD | X | | | | | | | | X |
| Informe de Consultoría. Asistencia Técnica para el Diseño y Puesta en Marcha de las Oficinas de Información y Respuesta en Entidades del Órgano Ejecutivo, por FEPADE | X | | | | | X | X | | X |
| MESICIC: Republica de El Salvador; Informe Final; Septiembre 14, 2012 | X | | | | | X | X | | X |
| Análisis de la Nueva Ley de Ética Gubernamental de El Salvador, por Hiram Morales | X | | | | | X | X | | X |
| Investigación sobre la Tipología de la Información Pública relevante para distintos Sectores de la población, por CID Gallup | X | | | | | | | | X |
| Sistematización de Experiencias y Buenas Prácticas en Transparencia y Anticorrupción desarrolladas por Instituciones del Órgano Ejecutivo, por ISD | X | | X | | | X | | | X |
| Varios materiales de información pública producidos o financiados por el Proyecto, como el LAIP ilustrado para periodistas y alumnos, Códigos de ética, etc. | X | | X | | | | | X | X |
| Reportes producidos por la OIR Usulután sobre solicitudes recibidas y manejadas por el oficial de información | X | | | X | X | X | X | | X |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|
| Documento de Trabajo sobre Balance del tercer año de la gestión del Ministerio de Obras Públicas. Administración 2009-2014, por FUNDE | X | | | X | X | X | X | | X |
| INFORME DE MONITOREO DE TRANSPARENCIA AL TERCER AÑO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO DEL PRESIDENTE MAURICIO FUNES, por ISD | X | | | | | X | X | | X |
| Informe General de Cumplimiento Acceso a Información – Junio Agosto 2012 por SSTA | X | | | | | X | X | | X |
| Ley de Acceso a la Información Pública | X | | | | | X | X | | X |
| Ley de Ética Gubernamental (2011) | X | | | | | X | X | | X |
| Farah, Douglas, " Organized Crime in El Salvador: The Homegrown and Transnational Dimensions " Feb. 2011. | | X | | | | X | | | X |
| Documento del proyecto PNUD: Evaluando la Gobernabilidad Democrática en El Salvador: Transparencia y Rendición de Cuentas | | | X | X | X | | | | X |
| Marco de Asociación para el Desarrollo entre El Salvador y España 2010-2014 | | | X | X | X | | | | X |
| USAID RFP Proyecto de mejoras en el sector Justicia | | | X | X | X | | | | X |
| Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador | | | X | | X | X | | | X |
| Proyecto de USAID: Resumen de la política fiscal y administración del gasto | | | X | X | X | | | | X |
| Compromisos ante la Ciudadanía para la lucha contra la corrupción y la promoción de la transparencia en la administración pública, por Mauricio Funes | X | X | | | | X | | | X |

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Indicadores de gobernabilidad a nivel mundial del Banco Mundial, Reporte del país El Salvador, 1996-2011 | X | | | | | X | X | | |
| Varios reportajes en los medios de comunicación, incluyendo artículos recolectados por el Proyecto e ítems relevantes publicados en El Diario y La Prensa durante el proceso de recolección de datos en El Salvador | X | X | | | X | X | X | X | X |
| Varios sitios web incluyendo Transparencia Activa, Grupo Promotor, Casals & Asociados, USAID/El Salvador, Sub-secretaría de Transparencia y Anticorrupción, Corporación del Reto del Milenio, AECID, Tribunal de ética gubernamental, etc. | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Varios reportes de resumen de misión preparados por consultores involucrados en el Proyecto. | X | | | X | X | | | | X |

Anexo G: Formulario de Declaración de Conflicto de Interés Reales o Potenciales

Formulario de Declaración de Conflicto de Interés para Miembros del Equipo de Evaluación de USAID

| | |
|---|--|
| Nombre | Melanie Reimer |
| Posición | Líder de equipo |
| Organización | dTS |
| Posición de la evaluación | <input checked="" type="checkbox"/> Líder de equipo <input type="checkbox"/> Miembro del equipo |
| Número de adjudicación de la evaluación (contrato u otro instrumento) | Numero de contrato AID-519-O-13-0001 |
| Proyecto(s) USAID evaluado(s) (Incluyendo nombre(s) del proyecto, nombre(s) del implementador y numero de adjudicación, si aplicable) | Proyecto de transparencia y gobernabilidad en El Salvador Implementado por Casals & Asociados, Inc. DFD-I-01-08-00069-00 |
| Tengo conflictos de intereses reales o potenciales que divulgar. | <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No |
| Si la respuesta anterior fue Si, yo divulgare los siguientes hechos: <i>Los conflictos de intereses reales o potenciales pudiesen incluir, pero no se limitan a:</i> 1. Miembros cercanos de la familia quienes son empleados de la unidad operacional de USAID que administra el(los) proyecto(s) siendo evaluados o la(s) organización(es) cuyo(s) proyecto(s) están siendo evaluados. 2. Interés financiero el cual es directo o significativo aun cuando indirecto, a la(s) organización(es) implementadoras cuyos proyectos están siendo evaluados o en el resultado de la evaluación. 3. Experiencia actual o previa directa o significante experiencia indirecta con el(los) proyecto(s) siendo evaluados, incluyendo involucramiento en el diseño del proyecto o versiones anteriores del proyecto. 4. Experiencia de trabajo actual o previo o la búsqueda de empleo con la unidad operacional de USAID administrando la evaluación o la(s) organización(es) implementadora(s) cuyos proyectos estén siendo evaluados. 5. Experiencia de trabajo actual o previa con una organización que pudiese verse como un competidor del industria con la organización(es) implementadoras cuyo(s) proyecto(s) están siendo evaluados. 6. Ideas preconcebidas de individuos, grupos, organizaciones u objetivos de los proyectos en particular y organizaciones siendo evaluadas las cuales pudiesen influir en la organización. | |

Yo certifico que (1) he completado este formulario de declaración a la mejor de mis capacidades, y (2) actualizare este formulario de divulgación oportunamente si alguna circunstancia relevante cambiara. Si obtuviese acceso a información de propietarios de otras compañías, entonces yo acuerdo proteger su información del uso no autorizado o divulgación por el tiempo que este bajo mi propiedad y abstenerme de utilizar la información para cualquier otro propósito diferente para la cual fue administrada.

| | |
|--------------|--|
| Firma |  |
| Fecha | 4 de diciembre 2012 |

Formulario de Declaración de Conflicto de Interés para Miembros del Equipo de Evaluación de USAID

| | |
|--|---|
| Nombre | Olga Nazario |
| Posición | Consultora |
| Organización | dTS |
| Posición de la evaluación | <input type="checkbox"/> Líder de equipo <input checked="" type="checkbox"/> Miembro de equipo |
| Número de adjudicación de la evaluación (contrato u otro instrumento) | Numero de contrato AID-519-O-13-0001 |
| Proyecto(s) USAID evaluado(s) (Incluyendo nombre(s) del proyecto, nombre(s) del implementador y número de adjudicación, si aplicable) | Proyecto de transparencia y gobernabilidad en El Salvador Implementado por Casals & Asociados, Inc DFD-I-01-08-00069-00 |
| Tengo conflictos de intereses reales o potenciales que divulgar. | <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |
| <p>Si la respuesta anterior fue Si, yo divulgaré los siguientes hechos:</p> <p><i>Los conflictos de intereses reales o potenciales pudiesen incluir, pero no se limitan a:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Miembros cercanos de la familia quienes son empleados de la unidad operacional de USAID que administra el(los) proyecto(s) siendo evaluados o la(s) organización(es) cuyo(s) proyecto(s) están siendo evaluados. 2. Interés financiero el cual es directo o significativo aun cuando indirecto, a la(s) organización(es) implementadoras cuyos proyectos están siendo evaluados o en el resultado de la evaluación. 3. Experiencia actual o previa directa o significativa experiencia indirecta con el(los) proyecto(s) siendo evaluados, incluyendo involucramiento en el diseño del proyecto o versiones anteriores del proyecto. 4. Experiencia de trabajo actual o previo o la búsqueda de empleo con la unidad operacional de USAID administrando la evaluación o la(s) organización(es) implementadora(s) cuyos proyectos estén siendo evaluados. 5. Experiencia de trabajo actual o previa con una organización que pudiese verse como un competidor del industria con la organización(es) implementadoras cuyo(s) proyecto(s) están siendo evaluados. 6. Ideas preconcebidas de individuos, grupos, organizaciones u objetivos de los proyectos en particular y organizaciones siendo evaluadas las cuales pudiesen influir en la organización. | <p>Yo fui empleada a tiempo completo de Casals y Asociados, Inc. desde 1999 al año 2010. Yo trabajé como principal asesora técnica y bajo esa posición, conocí de los programas que Casals había implementado para USAID/El Salvador. Visite el programa anterior de Casals para asistir en el cierre del año 2008 o 2009 y pude haber contribuido brevemente a la propuesta de Casals para el proyecto actual. Yo sin embargo, estaba dedicada a tiempo completo al programa USAID/Colombia implementado por la Universidad Internacional de Florida y Casals desde el año 2006 al 2010, y no tuve ningún tipo de involucramiento con el proyecto actual. Más aun, deje Casals poco después que la compañía fue vendida a DynCorp International en el año 2010 y no tengo ningún tipo de relación, conocimiento o contratos con la nueva administración. Todos los antiguos directores dejaron la compañía. Sin embargo, en el transcurso de los años y a pesar de haber dejado de trabajar en Casals, he mantenido contacto con el COP de Casals en El Salvador, Sr. Carlos Guerrero. Ocasionalmente intercambiamos conversaciones cortas por medio de correo electrónico. No hemos discutido en relación al programa durante estos contactos, aun cuando el pudiese haber mencionado su satisfacción respecto a cierto evento o logro alcanzado. No había visto al Sr. Guerrero desde la Conferencia Internacional Anti-Corrupción, en Grecia en el año 2008. Para evitar cualquier percepción de parcialidad, en ningún momento durante la evaluación me reuní o comuniqué con el Sr. Guerrero sin la participación del Jefe de equipo.</p> |

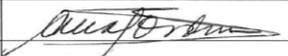
Yo certifico que (1) he completado este formulario de declaración a la mejor de mis capacidades, y (2) actualizaré este formulario de declaración oportunamente si alguna circunstancia relevante cambiara. Si obtuviese acceso a información de propietarios de otras compañías, entonces yo acuerdo proteger su información del uso no autorizado o declaración por el tiempo que este bajo mi propiedad y abstenerme de utilizar la información para cualquier otro propósito diferente para la cual fue administrada.

| | |
|--------------|--|
| Firma |  |
| Fecha | 2 de diciembre, 2012 |

Formulario de Declaración de Conflicto de Interés para Miembros del Equipo de Evaluación de USAID

| | |
|---|--|
| Name | Ana María Ordoñez |
| Title | Logistics Coordinator |
| Organization | DTS |
| Evaluation Position? | <input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member |
| Evaluation Award Number (contract or other instrument) | |
| USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable) | Evaluation Democracy Strengthening in Program El Salvador |
| I have real or potential conflicts of interest to disclose. | <input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No |
| <p>If yes answered above, I disclose the following facts:</p> <p><i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation. | |

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

| | |
|-----------|---|
| Signature |  |
| Date | NOV. 9, 2012 |

Anexo H: Recomendaciones Adicionales para la Programación de Actividades con Jóvenes

En cumplimiento con la Política de Jóvenes en Desarrollo de USAID, las recomendaciones para la programación de actividades a futuro son detalladas a continuación:

1. Consultar con jóvenes y organizaciones de jóvenes para diseñar proyectos a futuro y actividades en el sector de transparencia y anti-corrupción.
2. Trabajar con jóvenes y expertos para el desarrollo de temas interesantes que capten y mantengan la atención de los jóvenes, así como actividades que lograrán diferencias concretas a corto plazo para los jóvenes y sus familias.
3. Tomar ventaja de la tecnología de punta, especialmente teléfonos móviles, para comunicarse y movilizar a los jóvenes a un costo relativamente bajo.
4. Desarrollar mecanismos de otorgamiento de fondos para adaptarse a la forma de trabajar de las organizaciones lideradas por jóvenes, y brindarles asistencia para superar las brechas en su capacidad y falta de experiencia.
5. Desglose la información de monitoreo por grupos etarios, para estar en capacidad de dar seguimiento a la participación de los jóvenes e identificar las necesidades de acción.