República Dominicana
PROYECTO DE COFINANCIAMIENTO A OPV
517-0247

INFORME
DE EVALUACIÓN INTERMEDIA

1 DE AGOSTO DE 1995

WPDATA\REPORTS\3023-004\004-002.w51
(5/98)

ÍNDICE DE MATERIAS

RESUMEN iii

DATOS BÁSICO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO viii

A. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES 1
1. Proyecto de cofinanciamiento a OPV 1
2. Objetivos y métodos de evaluación 2

DONACIONES CONCEDIDAS A SUBPROYECTOS 4

B. PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROYECTO 8
1. Marco lógico 8
2. Evaluación del diseño 9
3. Supuestos del proyecto 11
4. Actividades y resultados del proyecto 12
5. Relación con los objetivos de la misión 16
6. Indicadores de progreso e impacto 17
7. Consideraciones de sexo 17

C. IDENTIFICACIÓN, TRAMITACIÓN, Y SELECCIÓN DE SUBPROYECTOS . . 18
1. Identificación de subproyectos 18
2. Tramitación de subproyectos 19
3. Selección de subproyectos 19
4. Modificaciones en los criterios de selección 21
5. Cumplimiento de los donatario con los requisitos del proyecto 21
6. Concesiones de donaciones 22

D. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 23
1. El documento del proyecto y la sostenibilidad 23
2. Tipos de ONG fortalecidas 25
3. El proceso de selección, propuestas y el fortalecimiento institucional 29
4. Talleres, cursillos, y asistencia técnica 33
5. Sostenibilidad financiera de ONG y prestación de servicios 34
6. Participación comunitaria y sostenibilidad 38
7. Sostenibilidad de los sistemas de entrega: Aspectos no-financieros 40

E. INICIATIVAS DEMOCRÁTICAS 42
1. Supuestos del proyecto 42
2. Concepto de valores democráticos en el proyectos de cofinanciamiento a OPV 42
3. Concepto de los valores democráticos en los emplazamientos del Subproyectos 43
4. Incorporación de valores democráticos a las operaciones de las ONG 44
5. Acciones de ONG para promover los valores democráticos 46

6. Efectos de las intervenciones de las ONG 46
7. Eficacia/Beneficios de promover los valores democráticos 47

F. CONSIDERACIONES MEDIOAMBIENTALES 49
1. Pautas y procedimientos de repaso medioambiental 49
2. Rol de ENTRENA en la implementación de pautas medioambientales 51
3. Aplicación de pautas mediombientales 51
4. Eficacia de las pautas medioambientales 55

G. CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS 56
1. USAID/República Dominicana 57
2. Unidad de Gestión de Proyectos 57
3. Unidad de Apoyo a OPV de ENTRENA 58
4. Banco Dominicano de Desarrollo 58
5. Secretariado Técnico de la Presidencia (STP) 59
6. Coordinación interna y externa 59
7. Monitoreo y evaluación de proyectos 60

H. CONCLUSIONES 61

I. RECOMENDACIONES 65
1. Planificación estratégica para la eficacia del proyecto 65
2. Enfoque del fortalecimiento institucional de prestación de servicios 65
3. Enfoque de sostenibilidad institucional 67
4. Enfoque para la sostenibilidad de las iniciativas democráticas 68
5. Enfoque medioambiental 70
6. Marco lógico y enmienda del proyecto 70

APÉNDICES

Apéndice A: Término de referencia
Apéndice B: Instrumento de encuesta
Apéndice C: Personas/instituciones entrevistadas

RESUMEN

Antecedentes

El proyecto de cofinanciamiento a OPV en la República Dominicana proporciona recursos financieros, asistencia técnica y adiestramiento a una amplia gama de ONG/OPV dominicanas. El fin del proyecto es "mejorar el bienestar de los grupos de bajos ingresos" mientras que el propósito del proyecto es "incrementar la capacidad de las OPV y ONG de proporcionar servicios selectos y otros recursos a las poblaciones empobrecidas de las áreas de objetivo estratégico de la USAID." Los indicadores clave de la situación de fin del proyecto (EOPS) son: a) 400.000 personas pobres de zonas rurales y urbanas beneficiándose de los proyectos de las OPV en las áreas generales de administración de recursos naturales, agricultura de laderas, agua y saneamiento, salud, desarrollo de la comunidad, iniciativas democráticas y creación de puestos de trabajo; b) 35 subproyectos de ONG/OPV financiados; c) 20 OPV locales fortalecidas; y d) incrementación de las vinculaciones de la USAID con la comunidad de ONG dominicana y poblaciones de bajos ingresos.

El presupuesto de este proyecto de cofinanciamiento tiene una cantidad de donación de $22.200.000 dólares USA (US$15.700.000 procedentes de USAID; US$4.000.000 procedentes del Gobierno de la República Dominicana GODR; US$2.500.000 procedentes de ONG.) La duración del proyecto es del 22 de septiembre de 1989 hasta el 30 de agosto de 1999. El principal acuerdo de donación de proyectos fue firmado entre la Misión de la USAID y el Secretariado Técnico de la Presidencia (STP) representando al Gobierno de la República Dominicana. Un contratista de servicios personales dirige una unidad para la gestión de proyectos de la Misión, la entidad dominicana ENTRENA sirve como el agente de la Unidad de Apoyo a las OPV, y el Banco de Desarrollo Dominicano (BDD) sirve como el agente fiduciario.

Esta evaluación intermedia repasa los datos sobre el progreso realizado hasta la fecha, saca conclusiones con respecto a las zonas problemáticas, y recomienda medidas correctivas. Las preocupaciones de la Misión, como se expresan en el término de referencia de la evaluación, son: 1) el diseño y los supuestos originales, 2) los criterios y procedimientos de selección, 3) rendimiento y provisión de servicios por el contratista a las OPV/ONG, y 4) resultados iniciales. Existe un interés particular en el fortalecimiento institucional de las ONG, el punto hasta el cual las iniciativas democráticas son llevadas a cabo, y el punto hasta el cual las pautas medioambientales son seguidas por las ONG.

Esta evaluación formativa del proyecto de cofinanciamiento fue realizada a lo largo de un período de cuatro semanas entre abril y mayo de 1995.

Hallazgos

El proyecto está terminado aproximadamente en un 50%, y en términos de distribución de recursos está en camino. Dieciocho donaciones de proyectos han sido concedidas hasta el comienzo de esta evaluación ascendiendo a un total de US$ 8.96 millones de dólares USA (el promedio de las donaciones es de $498.000). Los subproyectos están diversificados entre

adiestramiento profesional, salud, agua potable y saneamiento, ingresos y oportunidades para la creación de puestos de trabajo con miras a reducir la pobreza.

La mitad de los supuestos originales del proyecto en el marco lógico muy general original siguen siendo correctos; mientras que otros no. Las ONG no tienen la capacidad de gestión asumida, no disponen de recursos suficientes para proporcionar contribuciones homólogas, y las ONG mayores y mejor establecidas no están dispuestas a ayudar a las más pequeñas con la preparación y la administración de proyectos. Los perjuicios al proyecto debido a los supuestos fracasados han sido menores, y no se han necesitado modificaciones del diseño.

El proyecto apoya la mayoría de los objetivos estratégicos de la USAID/República Dominicana; y todos los subproyectos alcanzan a los más pobres en la República Dominicana. El proyecto sirve bien a la Misión alcanzando a las poblaciones de bajos ingresos y a la comunidad de ONG. Cinco de los 18 subproyectos están encauzados exclusivamente para mujeres.

Dado que los indicadores de progreso de los niveles de resultados, propósito y fines son pocos e imprecisos, resultó imposible realizar un trabajo preciso de comparar los logros planeados con los actuales. A nivel del propósito, unos 200.000 beneficiarios son alcanzados de alguna forma comparados con la cifra de 400.000 planificada; a 18 de 35 ONG planificadas se le han concedido subvenciones; y 20 de 30 ONG planeadas han recibido ayuda en cuestiones de preparación de proyectos, financiamiento y administración. A nivel de resultados, un sistema para el diseño de subvenciones de desarrollo, análisis técnico y gestión financiera a OPV está establecido, y se ha realizado algún adiestramiento y asistencia técnica.

Tanto la Unidad de Gestión de Proyectos de USAID/DR y ENTRENA han rendido bien al establecer criterios rigurosos y justos (a pesar de que consumen tiempo), encuestas y procedimientos de selección y concesión de donaciones para subproyectos.

Todo el proceso ha surtido un efecto positivo sobre la capacidad de las ONG para diseñar y preparar solicitudes de donaciones y diseño de subproyectos. Las ONG nacionales no agradecen lo que perciben como nuevos criterios rigurosos de USAID/DR de no financiar la adquisición de vehículos, ni el que las ONG deban encontrar 50% de financiamiento homólogo por otra parte. A pesar de las demoras iniciales, el ritmo de las concesiones de donaciones va de acuerdo con el cronograma.

A esta mitad del camino en el proyecto de cofinanciamiento a OPV, los planes y acciones para lograr organizaciones y sistemas de prestación de servicios sostenibles son algo borrosos y nada concretos. Aún así, la gran mayoría de las ONG: a) reciben recursos de otros donantes, b) están persiguiendo activamente perspectivas nuevas, y c) sobrevivirán al proyecto de una forma u otra. Más preocupante que la sostenibilidad de las ONG en sí, es la sostenibilidad de los sistemas para la prestación de servicios apoyadas por las ONG. Una gran mayoría de los sistemas de prestación de servicios se debilitará después del proyecto, y en

algunas instancias desaparecerá a menos que se le preste atención concentrada y concreta a los sistemas de sostenibilidad financiera y técnica.

La mayoría de las comunidades han tenido algún tipo de experiencia democrática antes del proyecto. Para muchos actores la novedad del proyecto reside más en los métodos para organizar la participación de la comunidad que en los principios y las prácticas de representación. La mayoría de los actores ya habían participado en elecciones, locales y nacionales, y estaban familiarizados con las nociones básicas de delegación política. Las ONG no conciben las iniciativas democráticas de forma similar. De hecho, existe una gran diversidad de definiciones y concepctualizaciones en marcha dentro del proyecto. Las ONG no ponen el mismo énfasis en su adiestramiento para promover los valores y prácticas democráticos, a pesar de que muchas enseñanzas son conducentes a la democratización de las organizaciones de la comunidad.

El proyecto de cofinanciamiento está satisfaciendo con eficacia los requisitos medioambientales de la USAID/República Dominicana (CFR 216). Sin embargo, existen pocas actividades de subproyecto que tienen un enfoque medioambiental fuerte. Por lo tanto, este proyecto no es de gran utilidad a la Misión en satisfacer su objetivo estratégico medioambiental. Las pautas medioambientales del proyecto están siendo utilizadas en la etapa de diseño de subproyectos y han generado perfiles y análises medioambientales para emplazamientos específicos.

Las tres unidades institucionales (Unidad de Gestión de Proyectos, ENTRENA, Banco de Desarrollo Dominicano) funcionan bien dentro del contexto de sus contratos específicos y limitados. La coordinación entre las tres es buena y sin problemas. Todas las tres unidades para la implementación de proyectos han dado énfasis considerable al monitoreo, preparación, procedimientos y administración del proyecto.

Conclusiones

La hipótesis y estrategia principales consisten en el fortalecimiento implícito de las ONG mediante la prestación de servicios con donaciones para subproyectos haciendo uso de profesionales y especialistas técnicos financiados por el proyecto así como maquinaria adicional. Las ONG a cambio proporcionan prestaciones de servicios a organizaciones de la comunidad que tendrán iniciativas democráticas, fortalecimiento interno, y sostenibilidad institucional acrecentados. Este enfoque es parcialmente defectuoso porque muchas ONG usan sistemas de prestación de servicios ineficientes e ineficaces, y existen ciertas reservas de que las mismas comunidades deban ser fortalecidas para que puedan llevar a cabo actividades de proyectos basados en la comunidad una vez que el Proyecto de cofinanciamiento llegue a su fin.

Recomendaciones

Se hacen recomendaciones generales para incrementar la eficacia de este proyecto.

1. Un plan estratégico debería ser desarrollado para el resto del período del proyecto. Dicho plan es imprescindible para formular indicadores específicos del objetivo, propósito y resultados del proyecto. Debería tener la misma intensidad de estrategias específicas en cuanto a asistencia técnica y adiestramiento que ahora existe para el fortalecimiento interno, y aplicarse para acrecentar la sostenibilidad institucional eficaz y eficiente y acrecentar una prestación de servicios eficaz y eficiente por los donatarios de los subproyectos a los beneficiarios.

2. La mayoría de la cartera de la USAID-República Dominicana hace uso del servicio basado en los mecanismos de entrega de las ONG. Por lo tanto, el proyecto de cofinanciamiento a las OPV debería considerarse un laboratorio para desarrollar enfoques de sostenibilidad basados en las ONG a favor de la misión global. Es importante reconocer que la sostenibilidad de las ONG y los sistemas de entrega son separables, y que el énfasis debería ser dado a la sostenibilidad de los sistemas de prestación de servicios como una forma de fortalecer los sistemas y el movimiento de ONG dominicanas. Los sistemas de prestación de servicios sostenibles están compuestos por dos componentes: sostenibilidad financiera y la participación de la comunidad en la toma de decisiones.

3. Dentro de este contexto estratégico, el cambio propuesto toma un enfoque de sostenibilidad institucional más concertado. El enfoque podría ayudar a unas 45 ONG cubiertas en el proyecto de cofinanciamiento a OPV actual, y quizás a unas otras 20 ONG en otros proyectos financiados por USAID/DR en la República Dominicana, para convertirse en sostenibles más allá del período del proyecto. Algunos elementos de las actividades de sostenibilidad institucional para empresas conjuntas, generación de ingresos, ventas, y muchas ideas buenas presentadas al equipo de evaluación son presentadas en el texto.

4. Este proyecto debería adoptar un enfoque más fuerte y mejor en apoyo de las iniciativas democráticas de las ONG al nivel de la comunidad. Un esfuerzo permanente debería realizarse dentro de los parámetros de las donaciones de los 35 subproyectos y las comunidades con quienes colaboran las ONG para aumentar la participación comunitaria en el desarrollo de proyectos para que últimamente las comunidades en sí sean sostenibles. Algunos objetivos que este enfoque debería incluir como resultados son: a) mayor planificación comunitaria ; b) mayor capacidad de la comunidad para realizar evaluaciones de bienestar tecnológico, económico y de planificación; c) niveles mayores de habilitación para obtener infraestructuras y prestación de servicios financiados por el gobierno; y d) mayor producción de la comunidad de producción agrícola y no-agrícola, creación de puestos de trabajo, y niveles de ingresos mediante esfuerzos concertados de microempresas en zonas rurales.

5. Mayor enfoque medioambiental y vínculos eficaces con otros componentes del proyecto necesitan ser introducidos en el diseño de proyectos para proporcionar coherencia a las ONG participantes y a los subproyectos.

6. Una vez que las estrategias generales anteriores estén en su sitio con el nuevo enfoque aceptado, los contratistas institucionales necesitan diseñar y redactar un marco lógico nuevo para los próximos cuatro años. Debería comenzar con el propósito y sus indicadores, meta e indicadores, y luego proceder a definir los resultados y sus respectivos indicadores. Las actividades del proyecto deben estar diseñadas para producir resultados nuevos y revitalizados, y eso a cambio producir el mismo propósito. El proyecto requiere perfeccionamiento y adaptación para mantener la consistencia interna. Una vez que este plan estratégico de cuatro años sea ideado, ENTRENA y la Unidad de Gestión de Proyectos deberían redactar planes operativos anuales basados en el plan estratégico. Finalmente, debería redactarse una nueva enmienda al proyecto que refleje dichos cambios en el presupuesto y la implementación.

DATOS BÁSICOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1. País: República Dominicana

2. Título del Proyecto: Proyecto de cofinanciamiento a OPV

3. Número del proyecto: 517-0247

4. Fechas del proyecto: 1989-1996

   a. Primer acuerdo del proyecto: 9/22/1989
   b. Fecha final de la obligación: 8/30/99
   c. Fecha de terminación del proyecto más reciente: (PACD) 8/30/99

5. Financiación del proyecto

a.	Financiamiento bilateral de AID	US $ 15,800,000
b.	Otros donantes importantes	US $ 2,500,000
c.	Contraparte del país invitante	US $ 4,000,000
	Total	US $ 22,300,000

6. Modo de implementación: Vigilancia directa de la Misión de los contratistas institucionales y donaciones de proyectos a ONG/OPV.

7. Diseñadores del proyecto: Ray Rifenberg, Thomas Stuckel, Tom Cornell

8. Oficiales responsable de la misión: (toda la vida del proyecto)

Directores de la misión:

Thomas Stuckel
Ray Rifenberg
Marilyn Zak

Oficiales del proyecto:

Paul Struharick
Jack Thomas
Richard Mangrich
Cristine Adamczyk

9. Evaluaciones anteriores: Ninguna

A. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Esta evaluación intermedia del proyecto de cofinanciamiento a OPV en la República Dominicana está siendo llevada a cabo dentro de un contexto tanto de una nación realizando cambios de desarrollo como de una agencia donante -USAID/República Dominicana- atravesando por un período de reingeniería y realizando modificaciones estratégicas. Esto hace que esta evaluación formativa resulte importante para sugerir ajustes al proyecto que podrían jugar un papel más importante en la cartera de las misiones de la USAID en el futuro.

1. Proyecto de cofinanciamiento a OPV

El proyecto de cofinanciamiento a OPV proporciona recursos financieros, asistencia técnica y adiestramiento a ONG dominicanas y OPV estadounidenses. (Este informe empleará el término ONG para entidades dominicanas nacionales y OPV para entidades sin fines de lucro estadounidenses e internacionales.) A cambio, estas entidades implementan actividades en varias zonas que contribuyen directamente a la realización de los objetivos estratégicos de la USAID/República Dominicana y apoya los objetivos generales de políticas de la USAID para fortalecer a las ONG/OPV, aumentar la participación de los beneficiarios en la toma de decisiones e implementación, habilitar a las organizaciones populares, y financiar los proyectos de desarrollo basados en la sostenibilidad del rendimiento.

Este proyecto cuenta con una cantidad de donación de un presupuesto de $22.200.000 (US$15.800.000 procedente de USAID; US$4.000.000 procedente del Gobierno de la República Dominicana de fondos del PL480; US$2.500.000 procedente de ONG). Su duración es desde el 22 de setiembre de 1989 hasta el 30 de agosto de 1999. El acuerdo principal del proyecto de donación fue firmado entre la Misión de la USAID y el Secretariado Técnico de la Presidencia (STP) representando al Gobierno de la República Dominicana. Un contratista de servicios personales dirige una Unidad de Gestión de Proyectos de la Misión, una firma dominicana ENTRENA sirve como la Unidad de Apoyo, y el Banco de Desarrollo Dominicano (BDD) sirve como el agente fiduciario.

El proyecto original fue aprobado el 22 de septiembre de 1989, a un nivel de financiamiento durante la vida del proyecto de US$9,5 millones de dólares USA en fondos de donación para asistir al desarrollo y un PACD del 30 de agosto de 1996. Este fue enmendado en mayo de 1994 para extender el PACD al 30 de agosto de 1999 y aumentar el financiamiento de la vida del proyecto en unos US$ 6.3 millones de dólares USA. Las metas, propósitos, resultados e insumos siguieron siendo básicamente los mismos con modificaciones menores en los objetivos estratégicos que serán evaluados a continuación.

Dieciocho donaciones de subproyectos han sido concedidas al comienzo de esta evaluación ascendiendo a un total de US$ 8.96 millones de dólares USA (el promedio de donación es de $498.000). Los subproyectos son diversos en adiestramiento profesional, salud, agua potable y saneamiento, y en proporcionar oportunidades de ingresos y creación de puestos de trabajo para reducir la pobreza.

La meta del proyecto es "mejorar el bienestar de los grupos de bajos ingresos." El propósito del proyecto es "incrementar la capacidad de las OPV y las ONG para prestar servicios selectos y otros recursos a las poblaciones empobrecidas en zonas de objetivo estratégico de la USAID." Los resultados clave de la situación de fin de proyecto (EOPS) son:

- 400.000 pobres de zonas rurales y urbanas beneficiándose de los proyectos de las OPV en las áreas generales de administración de recursos naturales, agricultura del monte, agua y saneamiento, salud, desarrollo de la comunidad, iniciativas democráticas y creación de puestos de trabajo.

- 35 subproyectos financiados por OPV/ONG.

- Unas 20 OPV locales fortalecidas.

- Vínculos de USAID con la comunidad de ONG dominicanas y grupos de bajos ingresos acrecentados.

Las instituciones elegibles para donaciones de subproyectos son todas ONG dominicanas incorporadas y OPV estadounidenses inscritas en USAID/W si están en asociación con una ONG dominicana.

2. Objetivo y método de la evaluación

El propósito de esta evaluación intermedia es analizar el progreso realizado hasta la fecha en cuanto a este proyecto y recomendar acciones correctivas. La Misión está especialmente interesada en analizar el diseño y los supuestos originales, procedimientos y criterios de selección, rendimiento de los contratistas y provisión de servicios a las OPV/ONG, así como los resultados iniciales. La Misión está particularmente interesada en averiguar sobre el fortalecimiento de las ONG, los resultados de las iniciativas democráticas resultados dentro de los subproyectos, y las pautas medioambientales seguidas por las ONG. Las conclusiones y recomendaciones pueden ayudar a la Misión a realizar ajustes.

Todas los proyectos a los que se le han concedido donaciones tienen como requisito tener sus propias evaluaciones formativas individuales. Seis han sido realizadas hasta la fecha. Por lo tanto, solamente los aspectos transversales de los subproyectos están incluidos en esta evaluación general de proyectos.

La evaluación fue realizada a lo largo de un período de cuatro semanas durante abril y mayo de 1995. Esta es la primera evaluación formativa. El equipo de evaluación consistió de Donald Swanson, Roger Popper, Angel Chiri, y Frank Moya Pons.

La metodología de la evaluación incluyó:

- Investigación de archivos y análisis de expendientes de donaciones/evaluaciones.

- Entrevistas con informadores clave de las ONG, otros donantes, personal de ENTRENA, de USAID/República Dominicana, el gobierno de la República Dominicana, el Banco de Desarrollo Dominicano, y algunos beneficiarios.
- Visitas en terreno y observación de proyectos.

El término de referencia provisto por la Misión fue repasado, revisado y adaptado a un esquema y también a un índice de consideraciones a discutir durante entrevistas con informadores clave. Dicho documento está presentado en el apéndice. Existen seis secciones de hallazgos divididos entre entregas de proyectos, procedimientos y criterios de para las concesiones de donación a proyectos, fortalecimiento institucional, iniciativas democráticas, consideraciones medioambientales, y administración de proyectos. Estos hallazgos descriptivos están seguidos por un capítulo de conclusiones y otro capítulo de recomendaciones.

DONACIONES DE SUBPROYECTOS CONCEDIDAS

Estas son las 18 donaciones de subproyectos concedidas hasta la fecha y a las que haremos referencia en este estudio. Se han enumerado por orden de donación.

1	**Pan American Desarrollo Foundation/ Asociación para el Desarrollo San José de Ocoa(ADESJO) FIRENA II** **Propósito**: Mejorar el manejo de recursos y los ingresos de los pequeños agricultores mediante irrigación y silvicultura industrial. **Comenzó**: Mayo de 1992; cuatro años de duración **Financiación:**: US $2.501.713 (AID $999.231) **EOPS**: Sistemas agroforestales con canales de riego instalados; sistemas de reforestación industrial instalados; programas de inversión instalados; comunidades organizadas; programa de precios de mercado en funcionamiento; y ADESJO fortalecida
2	**Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD)** **Propósito**: Ingresos y creación de puestos de trabajo mediante mejoras en los conocimientos prácticos comerciales. **Comenzó**: Marzo de 1993; cuatro años de duración **Financiación:**: $1.514.156 (AID $816.206) **EOPS**: 5.720 microproductores adiestrados; un centro de adiestramiento equipado y funcionando; 5 instituciones fortalecidas en adiestramiento
3	**Fundación para el Desarrollo Comunitario (FUDECO)** **Propósito**: Mejorar las necesidades básicas humanas de las poblaciones rurales empobrecidas mediante agua, saneamiento, nutrición y conservación de suelos. **Comenzó**: Junio de 1993; tres años de duración **Financiación:**: $1.118.362 (AID $705.829) **EOPS**: sistema de agua para 9 aldeas funcionando; cambios en la actitud de alimentación y comportamiento; producción doméstica de alimentos aumentada; laderas reforestadas; terrenos agrícolas rehabilitados; letrinas y cocinas lorena instaladas
4	**Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI)** **Propósito**: Auto-desarrollo comunitario con los pobres urbanos de Santo Domingo, usando agua potable y saneamiento como catalizador. **Comenzó**: Agosto de 1993; tres años de duración **Financiación:**: $1.219.880 (AID $729.487) **EOPS**: Cuatro organizaciones de barrio fortalecidas; 20 brigadas de núcleo en acción comunitaria; 350 comunidades voluntarias y promotores de salud trabajando después del adiestramiento; construcción de infraestructuras de agua y saneamiento para la eliminación de aguas negras y agua.

5	**Educadores Unidos del Cibao (EDUDELC)** **Propósito**: Mejorar los conocimientos técnicos de formación profesional para las mujeres pobres en Santiago. **Comenzó**: Septiembre de 1993; tres años de duración **Financiación**: $121.986 (AID $62.199) **EOPS**: 520 mujeres adiestradas para comenzar microempresas; un centro de formación profesional técnica basada en la comunidad, funcionando; 30 cursos implementados para apoyar a las mujeres
6	**Liga Dominicana Contra el Cáncer (LDCC)** **Propósito**: Prevención de cáncer ginecológico para las pobres urbanas en Santo Domingo. **Comenzó**: Noviembre de 1993; tres años de duración **Financiación**: $531.333 (AID $340.919) **EOPS**: Cuidados preventivos del cáncer implementados en 10 barrios marginales
7	**Centro de Educación para la Salud (CES)** **Propósito**: Adiestramiento en salud preventiva para los pobres rurales en zonas remotas fuera de Santiago y las regiones fronterizas. **Comenzó**: Noviembre de 1993; tres años de duración **Financiación**: $301.757 (AID $161.372) **EOPS**: 150 promotores de salud y 14 supervisores de salud adiestrados para trabajar con 4.500 familias
8	**Fundación para el Desarrollo de la Juventud Rural (FUNDEJUR)** **Propósito**: Creación de puestos de trabajo para la juventud rural en las regiones del suroeste cerca de Barahona. **Comenzó**: Noviembre de 1993; tres años de duración **Financ**iación: $1.756.986 (AID $577.360) **EOPS**: 600 jóvenes adiestrados y apoyados para las microempresas de ganado porcino, avicultura, y apicultura; una tienda de alimentos equilibrados con base en la comunidad funcionando y sirviendo a más de 2.000 pequeños agricultores
9	**Consejo Nacional de Supervivencia Materna Infantil (CONASUMI)** **Propósito**: Establecer un sistema de servicios de salud de base comunitaria para mujeres en edad fértil y niños menores de 5 años de edad. Esta es la tercera etapa del programa implementado mediante un consorcio de 14 ONG con componentes para el control de la diarrea, alimentación de pecho, distancia entre hijos y vacunación. **Comenzó**: Octubre de 1993; dos años de duración **Financ**iación: $4.310.889 (AID $1.550.077) **EOPS**: Un sistema de prestación de servicios de salud privado funcionando en las regiones 0, IV, y VI.

10	**Asociación para el Desarrollo (APEDI)** **Propósito**: Fortalecer las organizaciones de Estancia del Yaque usando reparaciones a las viviendas, centro de adiestramiento para mujeres y mejoras en una cooperativa como catalizadores. **Comenzó**: Abril de 1994; 2,5 años de duración **Financ**iación: $212.132 (AID $115.840) **EOPS**: 6 organizaciones fortalecidas en técnicas y administración; un taller de corte y confección fortalecido; capacidad de auto-ayuda comunitaria fortalecida
11	**Centro para el Ecodesarrollo de Samana (CEBSE) y Centro de Conservación Marina (CMC)** **Propósito**: Desarrollar capacidad comunitaria para asegurar conservación, sabio manejo y uso sostenible de recursos naturales de la región de la Bahía de Samana **Comenzó**: Abril de 1994; dos años de duración **Financ**iación: $565.953 (AID $236.408) **EOPS**: CEBSE aumenta su capacidad de implementar campañas de educación ecológica para Samana; playas limpiadas en la Bahía de Samana
12	**Sociedad para el Desarrollo Integral del Nordeste (SODIN)** **Propósito**: Fortalecer tres comités de desarrollo inter-comunitarios (IDC) representando a habitantes de 43 comunidades usando agua/saneamiento y otras actividades de salud preventiva como catalizador. **Comenzó**: Mayo de 1994; tres años de duración **Financ**iación: $633.436 (AID $355.653) **EOPS**: 43 comunidades y 81 asociaciones integradas y funcionando dentro de las tres IDCs; 19 pozos cavados, 460 letrinas, y 325 cocinas lorena construidas
13	**Mujeres en Desarrollo (MUDE)** **Propósito**: Mejorar las condiciones de salud en seis comunidades rurales mediante la participación activa de asociaciones de mujeres **Comenzó**: Mayo de 1994; dos años de duración **Financ**iación: $687.577 (AID $373.369) **EOPS**: 90% de mujeres en cuatro comunidades tienen agua potable y uso de letrinas; 80% de mujeres en cuatro comunidades aumentan las prácticas positivas de salud; sistemas de agua construidos para dos aldeas y 600 letrinas instaladas
14	**Asociación para el Desarrollo de la Provincia de Espaillet (ADEPE)** **Propósito**: Promover la agroforestación en la cuenca del Río Jamao como medio de generación de ingresos, reforestación y conservación de suelos **Comenzó**: Julio de 1994; tres años de duración **Financ**iación: $1.078.608 (AID $466.855) **EOPS**: 430 pequeños productores agrícolas produciendo árboles no-tradicionales; producción de abejas y ventas mejoradas

15	**HERMANDAD** **Propósito**: Mejorar las condiciones de salud y generación de ingresos para familias rurales en doce comunidades mediante agua/saneamiento, educación de higiene, cultivo de la ladera y reforestación. **Comenzó**: Septiembre de 1994; tres años de duración **Financ**iación: $438.329 (AID $251.899) **EOPS**: Estructuras de auto-ayuda comunitaria establecidas; agua potable y programa de saneamiento establecido; producción agrícola con regadío instalada y funcionando
16	**Asociación Aguas Vivientes (AAVI)** **Propósito**: La población en la Región de Azue es educada en principios preventivos de salud, agua, saneamiento, y medioambiente **Comenzó**: Noviembre de 1994; tres años de duración **Financ**iación: $676.566 (AID $431.209) **EOPS**: 1.944 unidades de letrina usadas; 1.500 familias emplean prácticas de higiene doméstica apropiadas; sistemas de agua para 10 aldeas y 17 pozos cavados reparados y desinfectados; 12 organizaciones comunitarias fortalecidas
17	**CARITAS Dominicana** **Propósito**: Aumento en la creación de puestos de trabajo en Pimental, Provincia de Duarte **Comenzó**: Febrero de 1995; duración de 1,5 años **Financ**iación: $312.705 (AID $198.414) **EOPS**: Talleres de corte y confección establecidos para 150 mujeres para aumentar su producción, calidad, ventas, y eventualmente ingresos
18	**Catholic Relief Services(CRS) y Fundación para el Bienestar Salud** **Propósito**: Cultivo sostenible de la ladera y generación de ingresos en Elías Pina, Bahoruco, San Juan, e Independencia. **Comenzó**: Diciembre de 1994; tres años de duración **Financ**iación: $661.747 (AID $425.016) **EOPS**: Erosión reducida en un 50% en las áreas del proyecto; 30% de incremento en ingresos de agricultores; organización de base comunitaria fortalecida

B. PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROYECTO

Esta sección proporciona hallazgos relacionados con el progreso del proyecto en la proporción de productos esperados de servicio del subproyecto a los beneficiarios; la validez de los supuestos del proyecto; y la adecuación del progreso actual y los indicadores de impacto. La sección de fortalecimiento institucional cubre las actividades de adiestramiento y asistencia técnica para el fortalecimiento y la sostenibilidad de las ONG/OPV.

1. Marco lógico

El marco lógico en el documento del proyecto fue desarrollado en 1989 y tiene como meta del proyecto "mejorar el bienestar de las poblaciones de bajos ingresos marginadas geográfica y económicamente en la República Dominicana." Es una meta de nivel moderado aplicable a los recursos y duración de este proyecto. Ambos indicadores de meta de: 1) "capacidad de ingresos mejoradas para grupos selectos de pequeños agricultores y habitantes empobrecidos urbanos, y 2) estado de salud mejorado para los pobres urbanos y rurales" son generales y sin metas de cantidad, calidad y tiempo verificables objetivamente. "Bienestar" se limita a medir en términos y condición de ingresos y estado de salud, y no es una medida más amplia de iniciativas democráticas, participación comunitaria y habilitación.

El propósito del proyecto propone un enfoque de base amplia de dos puntos para la asistencia de desarrollo que abarca: 1) la capacidad de las ONG fortalecidas y 2) la prestación de servicios por las ONG a los pobres. Este proyecto abordará las necesidades críticas e inmediatas de la población empobrecida a través de financiar intervenciones implementadas seleccionadas por ONG/OPV que sean consistentes con los objetivos de la misión general de USAID/DR. Ni el marco lógico ni el documento del proyecto aborda la relación de los dos propósitos del proyecto.

Los indicadores del nivel del propósito de los indicadores de nivel son generales y no están declarados en términos objetivamente verificables. Se tratan de: 1) 400.000 pobres rurales y urbanos beneficiándose de proyectos de OPV; 2) 20 OPV locales fortalecidas institucionalmente; 3) aumento de los vínculos actuales y percibidos de la USAID con los grupos de bajos ingresos y la comunidad de OPV de la República Dominicana. El último indicador no tiene nada que ver con la declaración de propósito.

Los tres resultados para lograr los dos propósitos del proyecto son: 1) mecanismos institucionales para proporcionar gestión eficaz, organizada para los proyectos de OPV financiadas por USAID; 2) concesiones secundarias a OPV; y 3) capacidad realzada de las OPV locales para obtener financiamiento de otros donantes para sus actividades. El segundo resultado es en esencia una actividad para lograr un nivel más alto de resultado que contribuiría a su vez a lograr el propósito. El tercer resultado es un indicador de las ONG/OPV fortalecidas y sostenidas.

Los indicadores de resultados son 1) un sistema para el desarrollo de diseño de subdonaciones, análisis técnico y gestión financiera para OPV; 2) 35 subdonaciones aprobadas; 3) asistencia técnica provista a OPV; y 4) adiestramiento provisto a OPV. Todos

los cuatro indicadores de resultados son generales, no verificables objetivamente, y están a punto de convertirse más bien en indicadores de actividad que en indicadores de resultado. El indicador de resultado Nº 1 está a punto de convertirse en una repetición del resultado Nº1. El indicador de resultado Nº 2 es un indicador de actividad y no mide ningún resultado. Los indicadores de resultados Nº 3 y Nº4 son generales y muy próximos a convertirse en indicadores de actividad pues no miden ningún resultado.

Los indicadores de insumos y los insumos mencionados en el marco lógico son breves e incompletos. Los dos indicadores de insumos son realmente actividades. Los indicadores de insumos normalmente incluyen el presupuesto del proyecto.

Los medios de verificación declaran en términos generales cómo se recogerán los datos para verificar los indicadores. Dichos medios de verificación están esbozados más extensamente en el documento del Proyecto.

2. Evaluación del diseño

El diseño general del Proyecto de cofinanciamiento a OPV sigue dos enfoques amplios de: 1) fortalecimiento de ONG/OPV, entrega, y sostenibilidad; y 2) entrega de asistencia de recursos de asistencia a los pobres. La gráfica siguiente representa las características de estos dos enfoques.

TABLA B-1: ENFOQUES DE DISEÑO DE COFINANCIAMIENTO A OPV

Fortalecimiento de OPV/ONG	Enfoque de entrega
1. ONG mayores, maduras, fortalecidas para llevar a cabo prestación de servicios privada	1. Servicios de entrega financiados que están dentro del objetivo estratégico de la Misión de USAID
2. Las OPV estadounidenses asociadas con ONG nacionales más pequeñas, inmaduras para llevar a cabo servicios de entrega privados	2. Aumento de las entidades del sector privado trabajando en sectores sociales
3. ONG competitivas proporcionando servicios de entrega alternativos y viables	3. Intervenciones seleccionadas abordando necesidades críticas de las poblaciones pobres, especialmente en lugares aislados geográfica y económicamente
4. Consorcio y asociaciones desarrolladas entre ONG más pequeñas y más grandes	4. Numerosos enfoques de entrega a pequeña escala a nivel popular
5. Encuestas de pre-concesiones y de seguimiento a ONG	

Estos enfoques, extraídos de diferentes secciones del documento del proyecto, son articulados en términos operativos a través de pautas de ENTRENA para la preparación de documentos de concepto y solicitudes de acuerdos de donaciones titulados "Información General sobre el Proyecto de Co-Financiamiento para las ONG/OPV" y "Manual para la

preparación de la Solicitud de Donación" publicada en 1992. Esos documentos, como se demuestra, son documentos de proyectos públicos significativos para definir y articular los enfoques del proyecto. Al analizar dichos documentos, se requirió que las ONG presentaran solicitudes de donación en seis áreas generales de desarrollo, extraídas de los objetivos estratégicos de la Misión en 1992, como sigue:

- Recursos naturales
- Cultivo de la ladera
- Servicios de Salud
- Iniciativas democráticas
- Desarrollo comunitario
- Creación de puestos de trabajo

También se requirió a las ONG que proveyesen a los proyectos con evaluaciones de tecnología, economía, sociocultura, finanzas y medio ambiente. Ellas tenían también que proporcionar la justificación del diseño/metodología y capacidad administrativa. Finalmente, cada ONG tenía que redactar un plan de sostenibilidad. Si se implementaba como se describía en el manual, las ONG proseguirían con un plan de entrega de servicios coherente y sostenido.

Al analizar los 18 acuerdos de donación aprobados e implementados hasta la fecha, dos tercios del proyecto de las ONG continúan con la prestación de servicios para actividades que las ONG están realizando actualmente. Los líderes de las ONG declaran que no se les había requerido ni obligado a realizar modificaciones en la entrega de servicios. La hipótesis era que las ONG serían fortalecidas implícitamente al continuar el mismo servicio de entrega que habían estado realizando hasta el momento pero a un nivel más alto de financiamiento con más énfasis en la participación de los beneficiarios y la sostenibilidad. Existen algunas excepciones a esta regla en la que ENTRENA colaboró con las ONG para idear estrategias alternativas.

Este enfoque de base amplia ha sido caracterizado por los informadores clave como de "enfoque cesta" o "enfoque de servir al primero que llegue". Proporciona un enfoque muy amplio e inclusivo para incluir proyectos de muy diferentes tipos y tamaños. Según varios informadores clave, se hizo así a propósito para poder incluir a la mayoría de los tipos de proyectos que la Misión pudiera querer apoyar a lo largo del período 1990-96.

Varios de los informadores clave de las ONG entrevistados fueron consultados durante la etapa de diseño del proyecto. La mayoría de los líderes de las ONG son agudamente conscientes del cambio de la Misión de USAID/DR para apoyar a ONG y la prestación de servicios básicos por el sector privado a los pobres urbanos y rurales del país. Para la mayoría de los líderes de ONG entrevistados que han recibido financiamiento de USAID previamente, el Proyecto de cofinanciamiento no es especial ni diferente a otras donaciones de subproyectos de USAID, sino más difícil para obtener el financiamiento.

3. Supuestos del proyecto

Habían diez supuestos realizados en el diseño del proyecto presentados en el documento del proyecto. Tomados en conjunto, los supuestos del proyecto solamente tenían relación tangible con la sostenibilidad de las ONG y con la prestación de servicios. El término de referencia para la evaluación intermedia requería la revisión de seis de dichos supuestos. ¿Fueron válidos los supuestos y cómo afectaron el diseño y la implementación del proyecto?

- Las ONG son capaces de absorber fondos adicionales de la USAID. Todos los líderes de ONG entrevistados manifestaron no tener problemas para absorber fondos adicionales. La mayoría consideraba este supuesto como dado por hecho puesto que creían que los fondos para el desarrollo en la República Dominicana son escasos y que este proyecto era una inserción bienvenida de fondos adicionales para la comunidad de ONG en el país.

- El Gobierno de la República Dominicana continúa permitiendo un movimiento activo de las OPV. No han habido intentos por parte del Gobierno de la República Dominicana ya sea para ayudar o para entorpecer el movimiento de las ONG/OPV durante el período del proyecto. El Secretariado Técnico de la Presidencia ha aprobado todas las donaciones sin preguntas y ha participado en el reconocimiento público de las ONG con financiamiento de donación de USAID. El Gobierno de la República Dominicana también tiene su propio fondo discrecional para subvencionar ciertas ONG.

- Suficientes ONG tienen capacidad de gestión para sacarle ventaja a los mecanismos del proyecto de OPV. Tanto las OPV estadounidenses como las ONG dominicanas tenían mucho menos capacidad de diseño, planificación estratégica, preparativos financieros y de gestión de las que los diseñadores del proyecto asumieron. Las encuestas anteriores a las concesiones llevadas a cabo por ENTRENA hallaron muchas debilidades en las ONG que requerían más esfuerzo para corregirlas. La Unidad de Gestión de Proyectos de USAID y ENTRENA tuvieron que modificar el plan original de implementación del proyecto y dedicar mucho más tiempo y dinero asistiendo a las ONG en la preparación de proyectos. Esto afectó el diseño del proyecto al requerir más tiempo y costos para la preparación del mismo y requiriendo fondos adicionales para el adiestramiento de ONG en dichas áreas.

- Las ONG se llevan bien con ENTRENA y el BDD. En general las relaciones son bastante positivas. Existen análisis mixtos manifestados y en una base según el caso. En cuanto a ENTRENA, casi todos los líderes de ONG declaran tener relaciones positivas con dicha institución y unas pocas ONG manifestaron inconformidades mínimas con el personal, las políticas, los sistemas de monitoreo, y en algunos casos, la falta de confianza en la capacidad técnica de ENTRENA para proporcionar tanto adiestramiento como asistencia técnica. En cuanto al BDD, existe una resistencia general a que un banco obligue a las ONG a cumplir con los comprobantes. Existe una inconformidad general sobre los reembolsos atrasados y las inconsistentes y variables

políticas de reembolso y preparación de informes. No se realizaron modificaciones en el diseño debido a estas dificultades.

- Las ONG y los beneficiarios tienen recursos suficientes para proporcionar contribuciones homólogas. Casi todas las ONG manifestaron inconformidad con esta premisa (discutida más ampliamente en otra sección de este informe) porque ellos dependen casi exclusivamente en las finanzas externas para la implementación de proyectos. Las contribuciones homólogas de beneficiarios no están requeridas oficialmente pero lo más probable es que se estén realizando como contribuciones en especies. Algunos de los efectos negativos ocurrieron debido a que las ONG se obligadas a realizar contabilidad creativa a fin de atenerse a los requisitos de USAID en cuanto a contribuciones homólogas.

- Las ONG mayores, mejor establecidas están dispuestas a ayudar a las menores en la preparación y administración de proyecto. Las OPV estadounidenses están requeridas a asociarse a sí mismas con ONG nacionales más pequeñas y esto está tomando lugar. Existen análisis mixtos con las ONG nacionales más grandes ayudando a las ONG más pequeñas. Algunas han ayudado mientras que otras no. No se han realizado modificaciones de diseño ni modificaciones de implementación. ENTRENA y la Unidad de Gestión de Proyectos han realizado esfuerzos para formar un consorcio y asociaciones.

4. Actividades y resultados del proyecto

Dieciocho donaciones de subproyectos han sido concedidas hasta la fecha; otros 21 documentos de concepto de subproyectos han sido aprobados con 12 todavía activos; y otras 9 subdonaciones potenciales han sido identificadas. Tomadas en conjunto es posible describir un patrón general de las características de concesiones de subproyectos. La mayoría de los subproyectos tienen que ver con actividades en varios sectores pero el sector principal de la operación del donatario se presenta a continuación. Una lista completa de todos los subproyectos se halla en el apéndice.

TABLA B-2: CONCESIONES DE DONACIONES A SUBPROYECTOS DE ONG

SECTOR	Nº DE CONCESIONES A ONG	Nº DE DONACIONES A CONCEDER
Empresa/Generación de ingresos	4	7
Salud	3	1
Agua/Saneamiento	4	4
Agricultura	4	2
Medio ambiente	1	3
Desarrollo comunitario integrado	2	0
Total	18	17

Cuatro donaciones de subproyecto han sido concedidas a consorcios de ONG nacionales/OPV estadounidenses y otras cuatro están planeadas para un futuro próximo llegando a un posible total de nueve. Una donación de subproyecto fue concedida a una organización de segunda fila (CONASUMI) que agrupa a 14 ONG nacionales que proveen servicios de entrega para la sobrevivencia infantil. Cuatro de dichas ONG tienen subdonaciones y otras cuatro son OPV estadounidenses.

La donación más grande de subproyecto es de $1.68 millones de dólares USA (CONASUMI) mientras que la más pequeña es de $54.000 dólares USA para EDUDELC. El promedio de donación es de $498.000. Las nuevas donaciones propuestas para subproyectos están entre $50.000 y $1.0 millón de dólares USA. Una donación tiene una duración de 1 año, 15 son para 3 años, y 2 para una duración de 4 años.

Los subproyectos están bien distribuidos a lo largo de las nueve regiones del país. Una excepción es la carencia de subproyectos en cinco provincias del Este de Hato Mayor, San Pedro de Macoris, La Romana, El Seibo, y La Altagracia pero esto se remediará con varias de las próximas donaciones a subproyectos. Dos subproyectos trabajan a nivel nacional (FDD y CONASUMI) y dos exclusivamente en Santo Domingo (IDDI y LDCC.)

Todos los subproyectos van encauzados a abordar las necesidades críticas de las poblaciones empobrecidas. Dentro de un par de subproyectos podría haber uso residual y no planificado de fondos de proyecto que podría llegar a beneficiarios de la clase media pero los líderes de las ONG afirman que sus objetivos son las poblaciones pobres rurales y urbanas.

Cada donación de subproyecto tiene actividades específicas (insumos) para lograr resultados específicos (resultados). Las ONG, con la asistencia de ENTRENA, ha preparado marcos lógicos para sus proyectos que especifican dichas actividades y resultados específicos. Los informes completos de subproyectos facilitados por ENTRENA son provistos en el apéndice. Las dos gráficas siguientes resumen las actividades globales y los resultados de las 18 donaciones a proyectos en seis áreas organizadas por ENTRENA hasta abril de 1995. Las categorías de ENTRENA fueron usadas aun cuando difieren un poco de las agrupaciones convencionales del sector.

TABLA B-3: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
(DESDE MAYO DE 1992 HASTA ABRIL DE 1995)

Recursos naturales Reforestación de las laderas Establecer granjas de energía Establecer laderas de energía Limpiar las playas Talleres de educación medioambiental Establecer silvicultivos con base en la comunidad
Agricultura Adiestramiento de campesinos para aumentar la producción Establecimiento de parcelas para demostración Huertas de verduras comunitarias
Salud/Saneamiento Construir letrinas Colocar sistemas de alcantarillado Examinación a domicilio de los niños Proporcionar exámenes y educación a domicilio a mujeres Adiestrar facilitadores y promotores voluntarios de salud Adiestrar a monitores comunitarios Distribuir píldoras de rehidratación Realizar pruebas de papanicolau Exámenes mamográficos Campañas educativas por televisión Campañas de comunicación a través de emisoras de radio Producción de videos educativos Producción de panfletos educativos
Iniciativas democráticas Adiestramiento de liderazgo comunitario Talleres de planificación comunitaria Talleres de liderazgo
Desarrollo comunitario Revisar los estatutos de las organizaciones comunitarias Adiestramiento de líderes de la comunidad Viviendas mantenidas Construir aceras para peatones Cocinas Lorena construidas Huertas de verduras comunitarias construidas
Creación de puestos de trabajo e ingresos Personas adiestradas Fábricas de la comunidad en funcionamiento

TABLA B-4: RESULTADOS DE LA PRINCIPAL PRESTACIÓN DE SERVICIOS
DESDE MAYO DE 1992 HASTA ABRIL DE 1995

Recursos naturales Limpieza sostenida de playas Laderas restauradas y la erosión mitigada
Agricultura Sistemas de regadío establecidos Terrenos agrícolas de laderas irrigados Terreno de laderas conservado con suelos permanentes Sistemas de mercado agrícola establecidos Producción agrícola aumentada
Salud/Saneamiento Sistemas de acueductos funcionando en comunidades rurales Letrinas usadas apropiadamente y contribuyendo a normas de salud superiores Cambios en los conocimientos, actitudes y costumbres en las prácticas de salud
Iniciativas democráticas Asociaciones de micro empresas fortalecidas Grupos en núcleo formados Consejos comunitarios establecidos Comités de regadío funcionando Comités de mercado funcionando
Desarrollo comunitario Cooperativas fortalecidas Organizaciones fortalecidas Programa de viviendas establecido
Creación de puestos de trabajo e ingresos Escuela técnica profesional para mujeres funcionando Gallineros funcionando Granjas de ganado porcino funcionando Apiarios funcionando Plantas procesadoras de alimentos funcionando Puestos de trabajo creados: profesionales, técnicos, apoyo

Las gráficas anteriores están incompletas. En primer lugar, los subproyectos repasados y observados en el terreno recogen información al nivel de la actividad pero confían en las evaluaciones intermedias para determinar los resultados. En segundo lugar, el personal de ENTRENA monitorea los informes que dan énfasis al progreso a nivel de la actividad, pero menos, a nivel de resultados. En tercer lugar, los datos del impacto sobre los beneficiarios presentado en los informes de monitoreo de ENTRENA mezclaban información sobre los beneficios directos, los beneficios indirectos a miembros y a familiares, e incluso beneficios indirectos en la comunidad.

5. Relación con los objetivos de la Misión

Los objetivos estratégicos de la misión USAID/República Dominicana han madurado desde el diseño del proyecto en 1989, la iniciación del proyecto en 1990, el contrato de ENTRENA en 1991, las pautas para el documento del concepto en 1991, la primera donación para subproyectos en mayo de 1992, y la donación de subproyecto más reciente en Febrero de 1995. En todos los casos la Unidad de Gestión de Proyectos y la Unidad de Apoyo a OPV (ENTRENA) han tenido que adaptar y revisar sus pautas y enfoque para satisfacer dichos cambios. Esto parece haberse efectuado sin problemas. Dos clases de cambios de USAID/República Dominicana están tomando lugar al mismo tiempo.

■ Cambios en el sector

El Plan de Acción de la Misión en borrador de la Misión para abril de 1995 efectúa cambios en el enfoque estratégico. Los objetivos estratégicos más recientes son:

1. Acceso acrecentado a las oportunidades y beneficios económicos para la mayoría de los dominicanos
2. Uso acrecentado de los servicios de cuidados de salud eficaces principales por las poblaciones subservidas
3. Participación acrecentada en la democratización
4. Disponibilidad acrecentada y uso de fuentes de energía ecológicamente sólidas

Dichos cambios han sido bienvenidos por los líderes de las ONG entrevistados. La Misión demuestra bien cómo el Proyecto de cofinanciamiento apoya los objetivos estratégicos de ésta. En cada objetivo estratégico, se menciona al Proyecto de cofinanciamiento por apoyar los objetivos de la Misión. En algunos casos, como las fuentes de energía ecológicamente solidos, el Proyecto de cofinanciamiento apoya una gran parte de la cartera.

■ Cambios en entrega de ONG

El objetivo de la Misión es llegar por encima del 80% de la entrega de servicios mediante ONG nacionales y OPV estadounidenses. El Proyecto de cofinanciamiento tendrá últimamente al menos 35 donaciones de subproyecto ascendiendo a un total por encima de los $22.0 millones de dólares USA. Existen otras donaciones financiadas por USAID/República Dominicana en el desarrollo de micro empresas, industria forestal, educación, iniciativas democráticas, reformas de políticas económicas, y salud. Un subproyecto de cofinanciamiento

importante financiado es la continuación de la actividad principal de la Misión en sobrevivencia infantil en el país que previamente estaba coordinada con el Secretariado de Salud pero que ahora trabaja directamente con un consorcio de 14 ONG. Los líderes de las ONG están obviamente encantados de tener ONG nacionales prestando servicios a las poblaciones empobrecidas.

La Misión ha sido clara y directa en la publicación de sus intenciones de proporcionar ayuda para el desarrollo en la República Dominicana mediante las ONG nacionales.

6. Indicadores de progreso e impacto

A nivel de la actividad (insumo) existe una considerable descripción, elaboración y monitoreo de los indicadores de niveles de actividad (insumo). ENTRENA ha desarrollado un sistema de base de datos (FoxPro) para monitorear dichos indicadores para cada subproyecto. ENTRENA monitorea esos indicadores sobre el terreno al menos seis veces al año. El personal de ENTRENA presenta informes comprobando dichos indicadores. Los líderes de las ONG manifiestan concentración en el cumplimiento de los indicadores de la actividad.

A nivel de resultados del subproyecto (resultado) los indicadores de nivel se usan con menos frecuencia en los acuerdos de donaciones, los marcos lógicos desarrollados para cada subproyecto, o por ENTRENA para monitorear los subproyectos. En muchos casos el personal de ENTRENA declara algunos resultados que podrían ser interpretados por terceros como actividades. Aún siendo ese el caso, no existen indicadores de progreso o impacto para dichos resultados. Por ejemplo, si "cooperativas establecidas" se considera un indicador de resultado o impacto no existe documentación de que el resultado haya sido logrado. Los líderes de las ONG entrevistados mostraron poca toma de conciencia de que los indicadores de impacto deberían ser colectados.

7. Consideraciones de sexo

Varios subproyectos (MUDE, Liga Contra el Cáncer, EDUDELC, CONASUMI, Caritas Dominicana) están dirigidos a mujeres. Los demás proyectos de las ONG no son específicos a ningún sexo. Esos proyectos siguen papeles estrictos de diferenciaciones hombre-mujer (promoción de salud femenina, reforestación masculina). Ninguno de los entrevistados hizo un esfuerzo especial en cuanto a diferenciaciones de sexo en la programación.

C. IDENTIFICACIÓN, TRAMITACIÓN, Y SELECCIÓN DE SUBPROYECTOS

Esta sección proporciona datos con respecto a la idoneidad de los procedimientos y criterios establecidos para seleccionar subproyectos y conceder donaciones a las ONG/OPV. Se hicieron doce preguntas específicas en el término de referencia.

1. Identificación de subproyectos

Existe una variedad de formas en que las ONG donatarias averiguaron y solicitaron el Proyecto de cofinanciamiento a OPV. Primero, entre el 30 y el 40% de las ONG seleccionadas habían sido contactadas durante la preparación del documento del proyecto; cerca de la mitad de las ONG seleccionadas había recibido previas donaciones de USAID/República Dominicana y estaban enteradas del proyecto antes de ser aprobado éste; varias ONG habían sido contactadas por la Unidad de Gestión de Proyectos de USAID antes del contrato de ENTRENA; y un grupo de ONG se pusieron en contacto con USAID/República Dominicana para inquirir sobre posibilidades de financiamiento. ENTRENA dirigió cinco reuniones de orientación regional para informar a algunas ONG al comienzo del proyecto y pudo informar a algunas ONG sobre el proyecto. Unas pocas ONG (una o dos) no recibieron nada de lo anterior y se informaron del proyecto más tarde.

En una mayoría de casos, las ONG ya tenían algún tipo de documento de concepto o su descripción del proyecto actual. En este respecto, los diseños de proyectos están motivados por las carteras actuales de las ONG más que por la gestión de proyectos de USAID. En unos pocos casos las ONG declararon ajustar sus proyectos actuales para "estar a la medida" de los objetivos estratégicos de USAID.

En un paradigma de esquema de pirámide invertida es posible deducir el conocimiento de las ONG sobre las donaciones futuras.

TABLA C-1: PETICIONES DE ONG A DONACIONES FUTURAS

Forma de petición	Número
ONG informadas de proyecto por cualquier fuente	700
Discusión de ONG con ENTRENA o la Unidad de Gestión de Proyectos	250
Cartas de indagación, interés	130
Entrega de documentos de concepto	45
Documentos de concepto aprobados	39
Solicitudes pendientes	12
Donaciones concedidas	18

Once ONG iniciaron el proceso pero lo abandonaron por varias razones mientras estaban preparando documentos de concepto o en otros puntos en el proceso de selección.

2. Tramitación de subproyectos

La Unidad de Gestión de Proyectos de USAID ha registrado en varios documentos oficiales el elaborado y complicado proceso de selección para conceder donaciones de subproyectos. Estos procedimientos han atravesado por varios cambios y modificaciones durante el período del proyecto. ENTRENA ha modificado su manual varias veces. Los líderes de ONG entrevistados estaban un poco molestos con los continuos cambios de la Misión de los criterios de selección. La siguiente gráfica adaptada de la enmienda Nº 1, muestra el proceso básico de selección y aprobación para las subdonaciones.

TABLA C-2: PROCESO DE SELECCIÓN Y APROBACIÓN DE SUBDONACIONES

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Contacto inicial. Las ONG se acerca a la Unidad de Gestión de Proyectos y/o ENTRENA para informarse. ONG obtiene manual de participación.
2	Documento concepto. ONG entrega documento concepto para análisis inicial y cerciorar el cumplimiento de los parámetros del proyecto.
3	Entrega para revisión de USAID. Los documentos de concepto aprobados entregados al comité de pre-selección de USAID para comentarios, aprobación o rechazo.
4	Solicitud de donación secundaria preparada. Los documentos conceptos aprobados requieren una propuesta completa. ENTRENA asiste en la preparación de proyecto. Se realiza encuesta de pre-concesión para determinar la responsabilidad de la ONG y su capacidad para administrar fondos. Se revisa cualquier cumplimiento de carácter medio ambiental. Se lleva a cabo la inscripción de la ONG con la Misión.
5	Solicitud repasada. ENTRENA valora y califica las solicitudes.
6	Análisis del Comité de Selección de USAID. ENTRENA y PSC envían solicitud al Comité de Selección de Proyectos de USAID para comentarios.
7	Aprobación de USAID. Tras los comentarios, suplementos de las ONG, aprobaciones de ENTRENA y PSC, la Misión aprueba las donaciones.

Los documentos concepto son entregados a ENTRENA para averiguar si el subproyecto propuesto entra dentro de la estrategia y los parámetros del Proyecto de cofinanciamiento a OPV. Los documentos concepto que no entran dentro de los parámetros de proyecto son enviados a los sectores técnicos de USAID para averiguar si dichos proyectos podrían ser financiados en otro lugar por USAID/República Dominicana. Los documentos concepto son documentos de aproximadamente 5-10 páginas y son preparados por las ONG siguiendo una guía preparada por ENTRENA. Si el proyecto satisface los criterios de elegibilidad, se pide a la ONG que se inscriba con las USAID/República Dominicana y se le pide que prepare una solicitud de donación.

3. Selección de subproyectos

Una vez que los documentos concepto son aprobados por el Comité de Proyectos de USAID/República Dominicana, ENTRENA trabaja con las ONG para preparar la solicitud de

donación. ENTRENA redactó un "Manual para Preparar Solicitudes de Donaciones" elaborado y bien escrito y es aplicado equitativamente a las ONG. El ambiente general es que una vez que los documentos concepto son aprobados, la etapa de solicitud de donación es prácticamente automática y a las ONG casi ciertamente le será concedida la donación. Por lo tanto, una interacción rigurosa y positiva toma lugar entre las ONG y ENTRENA dentro de las cuales los proyectos son desarrollados usando el marco lógico. ENTRENA proporciona adiestramiento y asistencia técnica.

Las encuestas de pre-concesión reciben generalmente buenas críticas por parte de los líderes de ONG, También, una encuesta telefónica de USAID/Santo Domingo de 14 donatarios titulada "Encuesta de Clientes Seleccionados (ONG/OPV)", halló que las ONG agradecen el rigor de la auditoría y administración financiera de las ONG.

Existe un descontento general por parte de las ONG nacionales con respecto al tedioso proceso de solicitud de donación. La mayoría de los líderes de ONG creen que este proyecto no representa "un paso atrás" como la Misión proponía sino más bien un enfoque continuo de micro-gestión utilizado en el pasado. Existe reconocimiento de que el proceso ha fortalecido a sus ONG. La mayoría de las quejas son que el proceso de preparación de proyectos es demasiado largo, tedioso, aturdidor, y con requisitos de USAID/República Dominicana, dictatorial, y algunos piensan que no es necesario para la buena implementación de proyectos. Una mayoría de líderes de ONG expresaron el argumento de "confíen en mí" y "sabemos cómo" empleados mundialmente por muchas ONG y manifestado fuertemente por muchos líderes de ONG en la República Dominicana. Otra queja de las ONG maduras es que ENTRENA trata a todas las ONG igual sin importar la experiencia en la preparación de proyectos de éstas. Como se reportó anteriormente con respecto a los supuestos del proyecto, la capacidad de las ONG nacionales para preparar proyectos es mucho más baja que la asumida en el diseño del proyecto. Las ONG nacionales más jóvenes y pequeñas generalmente no tienen quejas sobre el proceso de preparación de proyectos.

El resultado de hacer que las ONG preparen proyectos bajo un escrutinio estricto es un cambio significativo y positivo en el diseño y preparación de proyectos. Una mayoría de líderes de ONG declaran que ellos no tenían buenos diseños de proyecto antes de comenzar este proyecto. Los líderes de ONG manifiestan que sus proyectos están bien enfocados y que tienen controles más estrictos sobre las cuestiones administrativas y financieras. Al analizar todas las 18 solicitudes de donación presentadas hasta la fecha,los documentos de solicitud de donación son en general de alta calidad.

El Proyecto de cofinanciamiento a OPV satisfará la meta de 35 donaciones de subproyectos concedidas bajo este proceso de selección actual. Con respecto a los cambios en los procedimientos de selección, hemos repasado varias modificaciones diferentes de propuestas y todas ellas recomendaron 1) reducir el tiempo de análisis de USAID/República Dominicana, y 2) reducir el tiempo desde la presentación del documento concepto hasta la concesión de la donación. A pesar de las muchas quejas por parte de los líderes de ONG, éstos no recomiendan realizar más cambios ahora en los procedimientos de selección. De hecho, una mayoría elogian a USAID/DR por ser rigurosos en el Proyecto de cofinanciamiento. Varios líderes de ONG que se quejaban de tratamiento desigual

recomiendan aplicar las mismas normas a otros proyectos de ONG financiados por USAID/República Dominicana.

4. Modificaciones de los criterios de selección

La mayoría de los líderes de ONG entrevistados no perciben una intervención fuerte de USAID/República Dominicana ni del Gobierno de la República Dominicana en el proceso de selección. Ellos tienen conocimiento de su presencia pero ENTRENA sirve bien como un intermediario apropiado. Todos los líderes de ONG elogian a USAID/DR y ENTRENA por ser justas en la selección de ONG nacionales. Casi todos los líderes de ONG entrevistados no desean cambios adicionales.

5. Cumplimiento de los donatarios con los requisitos del proyecto

Con respecto a los efectos de los nuevos criterios de USAID/República Dominicana para el éxito de las ONG, existe un descontento general, especialmente en términos del fundamento en que están basados los nuevos criterios. ¿Cuál, preguntan los líderes de ONG, es la declaración filosófica de USAID/República Dominicana con respecto al fortalecimiento institucional de las ONG o a la prestación de servicios (los dos propósitos) que dichos criterios están intentando fomentar? Ellos creen que USAID/República Dominicana no llega a un fundamento razonable. Comentarios sobre criterios específicos se dan a continuación:

- Ningún vehículo adquirido con fondos de USAID. Como se esperaba, ninguno de los entrevistados piensa que esto es correcto. Los líderes de ONG trabajando en comunidades locales declaran la necesidad de transportar a sus clientes. Ellos creen que debería ser decisión de ellos el adquirir vehículos cuando sea necesario.

- Ningún programa de crédito financiado bajo el proyecto. Esta restricción no ha sido un problema con los ONG.

- Los donatarios deben cubrir el 50% del costo de personal del proyecto. Esto es percibido por todos los líderes de las ONG como carentes de fundamento tanto desde la perspectivas filosófica como la de asistencia de desarrollo. Unos cuantos admitieron infringir el espíritu de estos criterios al realizar "financiamiento creativo" al tener personal financiado por otras donaciones internacionales (facturación doble) y por lo tanto saltándose esta restricción. Casi todos los líderes de ONG criticaron lo que unos cuantos denominaron la "hipocresía" de tales criterios.

- Las contribuciones de los beneficiarios no pueden ser contadas como parte de la contribución del donatario para alcanzar el 25% mínimo requerido de contribución homóloga. De nuevo, rechazo unánime por parte de los líderes de ONG desde las perspectivas conceptuales y prácticas. La mayoría de los entrevistados declararon que sus donaciones han de fomentar la participación comunitaria voluntaria para la implementación de proyectos, reuniones en grupos y planificación comunitaria, todas fomentadas por las ONG.

- Una OPV/ONG no puede recibir fondos de donación en cantidades anuales mayores al doble del promedio de sus ingresos anuales a lo largo de los tres años anteriores. Ninguno de los entrevistados veía esto como un problema. Pocos líderes de ONG habían incluso oído hablar de este criterio.

6. Concesiones de donaciones

La demanda de asistencia de donación es mucho mayor a la anticipada en el documento del proyecto, y la respuesta de la comunidad de ONG también ha sido superior a la anticipada. El documento del proyecto prevé que el tamaño promedio de las subdonaciones serían del orden de $200.000, con un rango elegible de $50.000 hasta un máximo de $1.0 millón de dólares USA establecido por la Misión. Las primeras cuatro concesiones secundarias aprobadas tuvieron un promedio de $812.000 dólares USA.

Según documentos de USAID/DR, las 35 subdonaciones alcanzarán aproximadamente $20.0 millones de dólares USA como se planificó. Las ONG nacionales se ven apremiadas a encontrar financiamiento de donación y están dispuestas a tolerar los requisitos a fin de poder obtener financiamiento.

D. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Esta sección proporciona los hallazgos de la idoneidad de las medidas que se están tomando para promover la sostenibilidad de subproyectos y ONG/OPV. El enfoque consiste en el modelo de cofinanciamiento a OPV (como se practica en la USAID/República Dominicana) y no en las organizaciones individuales ni subproyectos. Se prestó atención especial a la sostenibilidad, que es la capacidad de las ONG y los mecanismos de servicios para continuar, financieramente, administrativamente y técnicamente después del término del Proyecto de Cofinanciamiento.

El análisis presentado aquí obedece a un modelo simple de sostenibilidad de ONG. El modelo ve a todas las ONG como consistiendo en una forma u otra de tres funciones:

a) Adquisición de recursos (que incluye actividades tales como preparación de propuestas y recaudación de fondos);
b) Gestión interna de recursos (que incluye sistemas para la gestión de proyectos, personal e información); y
c) Prestación de servicios a comunidades clientes y beneficiarios (que incluye desarrollo comunitario, fondos rotativos, y actividades concretas en tales áreas como salud, y agricultura.)

1. El documento del proyecto y la sostenibilidad

En el documento del Proyecto de cofinanciamiento a OPV, cuestiones relacionadas al fortalecimiento institucional aparecen en cuatro secciones: a) una discusión de las implicaciones de los gastos recurrentes del proyecto en las páginas 50 y 51; b) una descripción de las responsabilidades de la Unidad de Apoyo de proyectos en la página 37; c) análisis de ONG dominicanas en el Apéndice G; y d) el marco lógico de cofinanciamiento en el Apéndice A.

a. Implicaciones de los gastos recurrentes en el documento del proyecto

Las páginas 50 y 51 del proyecto de cofinanciamiento a OPV declara lo siguiente en cuanto a las implicaciones de los gastos recurrentes del proyecto:

- "Las evaluaciones anteriores de las OPV indican que la mayoría de OPV raramente llegan a ser auto-suficientes."

- "Los criterios de selección de USAID han sido desarrollados para dar énfasis importante a la cuestión de gastos recurrentes";

- "El análisis de USAID de subdonaciones individuales abordará el tema de los gastos recurrentes inherentes a una propuesta, el compromiso de los beneficiarios para apoyar la actividad durante el período de implementación y pos-implementación (gastos recurrentes), y la probabilidad de que los gastos recurrentes del proyecto serán financiados."

- "...el proyecto de USAID mejorará la capacidad de las OPV locales para emprender proyectos y hacerse responsable de los fondos de donación y así mejorar su capacidad de obtener exitosamente financiamiento de otras fuentes."

En el documento del proyecto los problemas de los gastos recurrentes inherentes en las ONG son reconocidos explícitamente, y que la estrategia para resolver los problemas es esencialmente pasiva, y consiste de los componentes siguientes:

1) Aplicación de criterios de selección rigurosos;
2) Insistencia de USAID del compromiso de los beneficiarios;
3) Un proceso de "manos a la obra" donde la capacidad de la ONG de gestionar y responsabilizarse de los recursos acumulados a través de la participación en el proyecto.

b. Responsabilidades de la Unidad de Apoyo a OPV

La página 37 del documento del proyecto enumera las tareas para la Unidad de Apoyo a OPV de (ENTRENA) como sigue:

- Coordinar y promover la inscripción de OPV con USAID
- Coordinar el proceso de análisis de las propuestas
- Asistir a las OPV a reunir los requisitos de AID
- Inspeccionar la administración de los fondos del proyecto
- Monitoreo de primera línea de las subdonaciones y de la implementación
- Programar y emprender visitas a emplazamientos
- Crear y mantener un sistema de información sobre OPV para USAID
- Preparar documentación básica de USAID para subdonaciones, inclusive correspondencia de USAID
- Facilitar el monitoreo por parte de USAID del proyecto
- Preparar el monitoreo financiero por parte de USAID del proyecto
- Organizar y proporcionar apoyo logístico para cursillos de USAID para OPV sobre el desarrollo, el diseño, la implementación, la gestión financiera, y la preparación de informes de los proyectos
- Proporcionar recomendaciones relacionadas con el Fondo para Asistencia Técnica y sobre la asistencia técnica y el adiestramiento

De las numerosas tareas asignadas a ENTRENA, ninguna trata directamente con el fortalecimiento organizacional, ni con el producir sostenibilidad entre las ONG y sistema de entrega. La mayoría de las tareas están en las áreas "operativas" de coordinación, satisfacer los requisitos de USAID/DR, monitorear, información y documentación. Solamente dos de las tareas (cursillos y recomendaciones para la asistencia técnica) podrían interpretarse como que enfocan el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad.

c. Análisis organizacional en el documento del proyecto

La introducción al análisis organizacional del Apéndice G del documento del proyecto incluye lo siguiente:

> "El objetivo del análisis institucional es examinar si las organizaciones privadas voluntarias (OPV) con orientación social o de desarrollo están dispuestas y son capaces de satisfacer las responsabilidades que se les asigna bajo el proyecto de cofinanciamiento..."

Los análisis de fuerza organizacional contenidas en el documento del proyecto fueron llevados a cabo par determinar qué organizaciones serían fuertes prestadores de servicios, y no para diseñar estrategias para fortalecer organizaciones, y aumentar su sostenibilidad.

d. Alguna historia del proyecto

Desde el comienzo del proyecto de cofinanciamiento a OPV han habido preocupaciones entre el personal de AID sobre el fortalecimiento organizacional y la sostenibilidad de las ONG y sistemas de entrega. La preocupación respecto a la sostenibilidad de las ONG aumentó con la llegada de Brian Outweighed en 1992 como Administrador de AID. En 1994 el proyecto fue enmendado, y tras algún debate la adición de un componente de fortalecimiento institucional y adiestramiento fue rechazado.

En el documento de proyecto, la sostenibilidad de las ONG y los mecanismos de entrega después del término del proyecto de proyecto de cofinanciamiento a OPV están reconocidos como cuestiones en las discusiones sobre gastos recurrentes, y son mencionados como objetivos en el marco lógico del proyecto. En ninguna parte del documento del proyecto, sin embargo, están desarrolladas unas estrategias o acciones concretas para llegar a la sostenibilidad. Apartados en los que tal estrategia de sostenibilidad pudiera aparecer son el marco lógico, la descripción de las responsabilidades del contratista de apoyo, y el análisis organizacional de las ONG/OPV candidatas. El enfoque de fortalecimiento institucional del documento del proyecto es esencialmente pasivo, y está limitado a la imposición de los criterios de selección, y de "aprendizaje manos a la obra".

2. Tipos de ONG fortalecidas

Las tablas D-1, D-2, y D-3 presentan tipos de ONG elegidas para ser fortalecidas por los criterios y procesos de selección del proyecto de cofinanciamiento a OPV.

La tabla D-1 clasifica a las ONG apoyadas por el proyecto según el objetivo estratégico de USAID-República Dominicana al que contribuyen. El acoplamiento entre los objetivos de las ONG seleccionadas por el Proyecto de cofinanciamiento y los Objetivos estratégicos de USAID-República Dominicana son los siguientes:

- Un 44% de los subproyectos contribuyen a "salud, agua, y saneamiento"

- Un 44% de los subproyectos contribuyendo a "oportunidad económica realzada para los grupos desfavorecidos (si incluimos agricultura)";

- Un 23% contribuyendo al "medio ambiente y energía", si incluimos subproyectos con un componente de reforestación.

TABLA D-1: ONG del proyecto de cofinanciamiento
Clasificadas según objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Nº de ONG	% del Total
Oportunidades económicas realzadas para los grupos desfavorecidos -FDD (micro-empresa) -Caritas (empleo femenil) -FUNDEJUR (empleo juvenil) -EDUDELC (empleo femenil)	4	22
Agricultura -FIRENA (irrigación, tenencia de tierra) -Hermandad (irrigación) -CRS (herramientas, semillas) -ADEPE (agroforestería)	4	22
Salud/Agua/Saneamiento -CONASUMI (salud maternal, infantil) -AAVI (letrinas, educación) -FEDUCO (agua, saneamiento, nutrición) -Hermandad (letrinas, educación) -MUDE (agua, letrinas) -SODIN (agua, saneamiento) -CES (adiestramiento de salud) -LDCC (prevención y detección de cáncer femenil) -IDDI (agua y saneamiento)	9	50
Medio ambiente-Principal -CEBSE-CMC (educación medioambiental, biodiversidad) Componente medioambiental -ADEPE (reforestación, conservación de suelos) -Hermandad (reforestación) -FEDUCO (conservación de suelos)	1 3	6 17
Iniciativas democráticas-principales -IDDI Iniciativas democráticas- secundarias	1 Varias	6
Total de Subproyectos	18	>100*

*Dado que algunos proyectos contribuyen a más de un objetivo estratégico.

La tabla D-2 clasifica a 13 ONG apoyadas por subproyectos según la solidez organizacional como se valoró en el documento del proyecto de cofinanciamiento a OPV. En general, los criterios y procesos de selección favorecieron a las ONG con experiencia y madurez. Las excepciones pudieran ser: SODIN, EDUDELC, y las asociaciones locales apoyadas por CRS.

TABLA D-2: Solidez organizacional de las ONG estimadas antes del proyecto

Organización	Solidez organizacional como se reportó en el documento del proyecto
1. ADESJO (FIRENA)	Sólida
2. FIRENA	Sólida
3. ADEPE	Sólida
4. CARITAS	Sólida
5. FUDECO	Sólida
6. MUDE	Sólida
7. FDD	Buena
8. IDDI	Buena
9. Fundación Natura	Débil
10. FUNDEJUR	Débil
11. Floresta	Débil

La tabla D-3 clasifica a las ONG apoyadas por el Proyecto de cofinanciamiento a OPV según hayan recibido varias clases de apoyo de AID antes del proyecto. Los criterios y procesos de selección recompensaron a las ONG que no formaban parte del proceso y las redes de AID anteriormente.

TABLA D-3: CONTACTO DE LAS ONG CON USAID ANTES DEL PROYECTO DE COFINANCIAMIENTO

Proyecto

Apoyo, contacto anteriores con USAID/República Dominicana	Número y Porcentaje
Número y porcentaje inscritas con AID a partir de 1989	7/18=39%
Número y porcentaje que recibieron fondos de OPG a partir de 1989	2/18=11%
Número y porcentaje que recibieron fondos de AID mediante el programa de moneda local* a partir de 1989	7/18=37%*
Número y porcentaje analizado en el documento del proyecto (1989)	11/61=%

* También incluye representantes de OPV extranjeras.

La tabla D-3 indica que:

- Un 56% de las ONG que recibieron fondos de cofinanciamiento no estaban inscritas previamente con AID;

- Un 78% no habían participados en programas de OPG de la AID/República Dominicana;

- Un 39% no habían participado en el programa de moneda local de la AID/República; y

- Un 33% no habían sido analizadas en el documento del Proyecto de cofinanciamiento a OPV.

También:

- 4/18 ó un 22% de las ONG tienen conexiones oficiales con ONG extranjeras y reciben apoyo directo de tales (AAVI, Caritas, CRS, Hermandad);

- 3/18 ó un 17% de las ONG son organizaciones de desarrollo rural integrado con desarrollo y papeles políticos de eminencia en sus regiones (FIRENA, FUNDECO, ADEPE);

- 2/18 ó un 11% de las ONG son jugadores importantes a nivel nacional en su área o sector técnico (FDD en el desarrollo de micro-empresas, y CONASUMI en salud maternal e infantil).

3. El proceso de selección y propuesta y el fortalecimiento institucional

Gran parte del esfuerzo de ENTRENA estuvo dedicado a seleccionar ONG y subproyectos y sobre todo a ayudar a las ONG en la preparación de propuestas a ser financiadas mediante el proyecto de cofinanciamiento. Durante el proceso de selección y propuesta, la encuesta de pre-concesión jugó un papel central. La tabla D-4 proporciona valoración del efecto de los criterios de selección y preparación de propuestas en una muestra de ONG. La tabla D-4 indica que para todas las ONG hubo virtualmente fortalecimiento de la capacidad para preparar propuestas, y quizás obtener recursos de donantes. Para algunas ONG pudo haber fortalecimiento de la capacidad de las ONG para obtener recursos en el futuro mediante:

- Adquisición de posición legal como ONG

- Formación de asociaciones y consorcios

- Algunas ONG han realizado progreso documentable en el cumplimiento de pautas medioambientales.

- Contratación de aproximadamente 100 especialistas (algunos de los cuales pueden desaparecer después del proyecto)

- Para algunas ONG, los sistemas de entrega pueden haber sido fortalecidos permanentemente mediante:

- Expansión de la cobertura de servicios existentes

- Formalización de compromisos con respecto a la financiación homóloga, el ambiente

- Inclusión de esfuerzos complementarios

- Experiencia en entregas de un nuevo servicio

- Formación de asociaciones y consorcios

- Contratación de aproximadamente 130 miembros de personal técnico (algunos de los cuales pueden desaparecer después del proyecto)

Un hallazgo global con respecto a los criterios de selección y el proceso de preparación de propuestas es que "el amor rígido funciona". Los tipos de cambios enumerados en la tabla D-4 fueron realizados principalmente con la imposición de criterios y procesos de selección rigurosos, combinados con debates activos, negociaciones, y asistencia en la preparación de documentos de concepto y propuestas de proyectos, principalmente éstos últimos.

TABLA D-4: Cambios organizacionales y de prestación de servicios importantes resultado de la encuesta de pre-concesión, procesos de selección y de propuesta (Perspectiva de las ONG)

ONG	CAMBIOS	
	ORGANIZACIONES	SOBRE LOS MECANISMOS DE ENTREGA
TODAS LAS ONG	Propuestas completas, de alta calidad Contabilidad y controles internos mejorados	-Requisitos exigentes de participación comunitaria puestos en práctica -Cumplimiento de pautas medioambientales
ADEPE (Espaillat)	Resumen requerido de 12 años de trabajo que es útil para todas las futuras propuestas	La primera propuesta era reforestación; el proyecto también requería producción, actividades económicas
FIRENA (Ocoa)	Una serie de compromisos sobre fondos homólogos, acuerdos con otras instituciones	Cumplimiento de las pautas medioambientales
CONASUMI (Salud materna e infantil)	-Consorcio de 14 organizaciones con IIDI como patrocinador -Posición legal para CONASUMI	
FDD (Microempresas, puestos de trabajo)		-Un nuevo servicio, y programa de adiestramiento, desarrollados -6-8 nuevas relaciones institucionales debían encauzar aprendices a FDD
Hermandad (Desarrollo rural integrado)	-Proyecto requirió e instigó la posición legal de la "Alianza de agricultores" -Incorporación como ONG oficial	Enfoque impuesto. Reforestación colectiva, viviendas, cultivos comunitarios, retirados del plan original
AVIS (Letrinas, agua, educación de salud)	Pueden haber retrasado producción y actividades de auto-financiamiento	-Magnificación importante: 6x para las letrinas, (300 - 2350); 7.5 x para la educación materna/infantil (1000-7500) -Las propuesta original era para 46 comités, tuvo que ser reducida a 18
Catholic Relief Services (herramientas, semillas)	3 asociaciones locales estableció vínculos con CRS para cualificarlas para financiamiento	
Caritas (creación de puestos de trabajo para mujeres)	-Dotación usada para establecer una fábrica para generar ingresos para ONG -Concepto modificado de producción doméstica a fábrica	Adiestramiento en salud y saneamiento ampliado
CEBSE-CMC (Medio ambiente, desarrollo sostenible)	Empresa conjunta de CEBSE con CMC. A CEBSE le gustaría tener responsabilidad financiera para adquirir experiencia en dicha área.	Actividades de desarrollo comunitario y educación medioambiental puestas en práctica por una ONG ya fuerte en la colección y análisis de datos.
MUDE (Grupo Nacional de mujeres)	Cambio de enfoque en las actividades de mujeres a enfoque en las mujeres como líderes comunitarias que reconocen problemas y encauzan recursos.	Primera experiencia con la infraestructura de agua potable y reforestación

SODIN (agua, saneamiento, educación de salud)	Dotación empleada para construir una fábrica de bloques de cemento para generar fondos para la ONG	
EDUDELC (empleo femenil)	Primera relación con un donante importante	Reducir el período de adiestramiento de 9 a 6 meses
Liga Contra el Cáncer (para mujeres en edad fértil)	Una red de vínculos establecida con clínicas, zonas libres	Servicios de clínica ampliados para incluir actividades preventivas; educación, detección temprana

4. Talleres, cursillos, y asistencia técnica

Los talleres, cursillos, adiestramiento y asistencia técnica son medios para lograr el fortalecimiento institucional. En las Tablas D-5 y D-6 se resume el adiestramiento y la asistencia técnica ofrecida por las ONG por el Proyecto de cofinanciamiento.

a. Distribución de talleres, cursillos y asistencia técnica

Se ha hecho un esfuerzo para dividir los talleres, los cursillos y la asistencia técnica entre: la planificación y preparación de propuestas, gestión de proyectos, y mecanismos para la prestación de servicios. Las tablas D-5 y D-6 han sido adaptadas de las tablas preparadas por ENTRENA y el Boletín informativo del Proyecto de cofinanciamiento a OPV

Las tablas D-5 y D-6 muestran que:

- La prestación de servicios ha recibido relativamente poca atención en talleres especialmente en comparación al diseño y preparación de propuestas, y gestión interna;

- La asistencia técnica a las ONG ha sido dispersa, quizás por razones de presupuesto. Una excepción parece ser en el área de análisis económico. Los recursos para la asistencia técnica más allá de lo que el personal fijo de ENTRENA puede ofrecer fue limitado (14 meses-personal en total).

TABLA D-5: Talleres y cursillos
(Hasta octubre de 1994)

EVENTOS	NÚMERO DE ONG
ADQUISICIÓN DE RECURSOS: PREPARACIÓN DE PROPUESTAS	
Diseño del proyecto	30
Marco lógico -2	10
Factibilidad económica	28
Impacto medioambiental/cuencas hidrográficas	20
ADQUISICIÓN DE RECURSOS: GESTIÓN DE FONDOS	
Recaudación de fondos -2	35
Contabilidad de fondos	20
Contribuciones homólogas	32
PROYECTO, PERSONAL, Y GESTIÓN DE INFORMACIÓN	
Monitoreo y Evaluación	12
Sistemas estadísticos	13
Autentizar con comprobantes	10
Prestación de servicios	
Participación comunitaria	15
Manejo de Plagas y Plaguicidas	10

TABLA D-6: Misiones de asistencia técnica
(Hasta octubre de 1994)

TEMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA	Número de consultorías (Aproximadamente 1,5 semanas por consultoría)
ADQUISICIÓN DE RECURSOS: PREPARACIÓN DE PROPUESTAS	
Diseño del proyecto	2
Análisis económico	12
Estudios de mercado	2
Análisis medioambiental	4
GESTIÓN DE PROYECTOS Y DE INFORMACIÓN	
Sistemas de gestión de información	3
SISTEMAS DE ENTREGA	
Desarrollo comunitario	3
Salud pública	2
Agroforestería	2
Evaluaciones intermedias	3
OTROS	
Diseño electromecánico	1

Con respecto a la asistencia técnica ofrecida por el proyecto de cofinanciamiento, la mayoría de los líderes de ONG entrevistados declararon que:

- ENTRENA no disponía de personal para proporcionar asistencia de sostenibilidad individualizada intensa a las 18 ONG;

- La gestión de ONG está bien en camino a la competencia en el uso de la herramienta de diseño de marco lógico del proyecto;

- Las ONG tienen sistemas para la gestión de información en términos de ubicar fácilmente las actividades contables como aprendices, eventos, y árboles plantados. En general, los sistemas parecen estar diseñados para satisfacer los requisitos de AID más que las decisiones de gestión de las ONG y ENTRENA a nivel operativo y estratégico.

5. Sostenibilidad financiera de ONG y prestación de servicios

El equipo de evaluación valoró las medidas que las ONG participantes están tomando para mejorar su propia sostenibilidad financiera. Los planes de sostenibilidad realizados como resultado de un taller sobre el tema también fueron analizados. La tabla D-7 resume las

situaciones y las medidas encontradas por las ONG. Se hace una división entre el apoyo financiero para la organización en conjunto, y el apoyo para la prestación de servicios apoyada por el proyecto de cofinanciamiento. Los mecanismos comunes para financiar los sistemas de entrega se muestran en la tabla D-8.

TABLA D-7: Observaciones con respecto a la sostenibilidad financiera

ONG	LA ORGANIZACIÓN	EL SISTEMA DE ENTREGA
ADEPE	-Actualmente negociando con el proyecto de cofinanciamiento sobre fondos homólogos, gastos recurrentes -Se tiene planeado un departamento para la generación de recursos que gestionará: 1) fondos rotativos, 2) producción y negocios artesanos, 3) cuotas de miembro, 4) ferias, actividades sociales y culturales	-Dos fondos rotativos: 1) a corto plazo basado en la producción del cultivo de abejas; 2) a más largo plazo puede incluir reforestación de árboles (avocados, árboles frutales, árboles maderables) -Los participantes expresaron interés en si habrá mercados para la madera
FIRENA	-Un programa agresivo -Una variedad de fuentes -Donaciones, recaudación de fondos -Cumplimiento medioambiental ha sido establecido como fondos contraparte para la satisfacción de otros donantes -Director Ejecutivo Provisional contratado	-Inversión en sistema de regadío: área bajo cultivo, determina cuánto paga cada familia. Período de 4-12 años basado en análisis económico, más intereses -Fondos rotativos: silvicultura, reforestación, mantenimiento del sistema de regadío. -Mercadeo y comercialización de verduras es una preocupación -Personal del proyecto de alto nivel se marcharán debido a la falta de nómina a final del proyecto.
CONASUMI	CONASUMI ha sido financiada fuertemente en el pasado por AID, y sin subsidio puede tener dificultades de sobrevivir.	-CONASUMI está compuesta por muchas organizaciones de prestación de servicios -Bastante fondos de donantes han sido disponibles mediante los programas de sobrevivencia infantil de AID -Mecanismos y experiencia favorecen dependencia en los donantes y el subsidio
FDD	-Relaciones con donantes alemanes, BID -Sofisticada en relaciones con donantes, y tendencias actuales -Ha preparado un proyecto de ley para hacer atractivas (de nuevo) las donaciones a las ONG	-Consideración prestada a cobrar por consultoría -Preocupación de que FIA está en competición directa -Asistencia técnica a clientes prestada debido a interés -Adiestramiento parcialmente remunerado por los aprendices (28%), pero esto no puede cubrir todos los gastos

ONG	LA ORGANIZACIÓN	EL SISTEMA DE ENTREGA
AAVI	Tiene una operación para la recaudación de fondos en los EE.UU. para apoyar la organización	-Ideas económicas son parcelas de madera, cultivo de abejas, y una granja. Estudio económico realizado. -Planes para actividad económica puede haber sido interrumpidas por el Proyecto de cofinanciamiento -Aspectos organizacionales y sociológicos de factibilidad probablemente no tomados en cuenta.
Hermandad	Oficina neoyorquina recauda fondos	-Los usuarios pagan, dependiendo de la capacidad para pagar, entre 1 y 5 pesos a la semana. -El dinero va a la persona que mantiene el sistema
Caritas	Mediante la dotación, AID financió una fábrica de confección de ropa, cuyos ingresos serán compartidos entre los empleados, el mantenimiento y las mejoras de la fábrica y el Centro de Promoción que ofrece servicios educativos y sanitarios.	
CRS		Bancos de semillas y herramientas -Comenzó con capital de AID -Fondos rotativos -Reembolsado por los agricultores después de la cosecha: con 110% semillas, 1180 pesos por 1000 del valor de las herramientas después de la cosecha
CEBSE	Las fundaciones Tinker y Ford financian labores de educación científica y medioambiental	-Planes de cobrar por: publicaciones, camisetas, servicios a turistas, taxis "verdes", cuota de consultoría, cuotas por cursillos
SODIN	Bajo un arreglo de dotación, AID ha financiado una fábrica de bloques de cemento para generar fondos para la ONG	Los miembros de la comunidad pagan una cuota de mantenimiento negociada por un comité (60% de gastos)
MUDE	-MUDE activa durante 15 años -2 últimos años interés de donantes -Recursos de otros donantes -BID, CARE, proyecto de micro-empresa	-Una cuota por familia para acceder al agua
Liga Contra el Cáncer	Fuertes esfuerzos de recaudación de fondos a nivel local.	Un programa complejo de financiamiento, incluyendo una escala de cuotas para la detección dependiendo del nivel socioeconómico.

TABLA 8: Algunos mecanismos para financiar la prestación de servicios

CUOTA POR SERVICIO
Agua FIRENA: cuotas por el uso de agua, los beneficios destinados al mantenimiento de sistemas de regadío MUDE, AAVI, Hermandad, SODIN, IDDI: uso de agua potable, los beneficios van destinados al mantenimiento del sistema
Salud LDCC - equipos de detección donados, detección cobrada según capacidad para pagar
Adiestramiento mercantil FDD - algunos aprendices pagan en especies, puede haber un requisito de entrenamiento por crédito de asignatura EDUDELC - cuota por adiestramiento
FONDOS ROTATIVOS, DOTACIONES
Fondos Continuos -Inversión inicial para la actividad económica ADEPE: cría de abejas, árboles frutales, árboles maderables Hermandad: cría de abejas AAVI: cría de abejas
Bancos de recursos FIRENA: silvicultivo, reforestación CRS: banco de herramientas, banco de semillas
Dotación Caritas, SODIN - Fábricas establecidas por dotación, algunos beneficios van destinados a la prestación de servicios
Empresas de negocios FUDECO - planta de procesamiento de carne (beneficios van a la ONG, no a un servicio específico)

La tabla D-7 muestra que:

- La situación con respecto a la sostenibilidad varía ampliamente entre las ONG apoyadas por el proyecto de cofinanciamiento.
- El proyecto de cofinanciamiento incluye 2 experimentos con dotaciones modestas para apoyar a las ONG pequeñas.
- La mayoría de las ONG apoyadas por el proyecto también son apoyadas por otros donantes y/o tienen perspectivas para nuevos proyectos y financiamiento.

La tabla D-8 muestra que: a) los beneficiarios compartiendo los gastos de la prestación de servicios, ya sea en especie o monetariamente, es común; b) el proyecto de cofinanciamiento incluye experimentos con cuotas por servicios, fondos continuos, bancos de recurso, y dotaciones. En la mayoría de los casos, es demasiado pronto para determinar el punto hasta el cual los gastos recurrentes estarán cubiertos por los mecanismos en pie. Un análisis detallado de los diferentes mecanismos de financiación fue imposible porque el

análisis serio requiere acceso a los expedientes de contabilidad de las ONG. Una impresión general es que la lógica y el efecto del compartimiento de gastos por parte de los beneficiarios es primeramente para asegurar la seriedad y compromiso de los beneficiarios, y sólo secundariamente para hacer el subsidio adicional innecesario. Según el personal de ENTRENA, los arreglos con buenas perspectivas de cobertura de gastos son: a) la dotación de EDUDELC.

Las razones de la vulnerabilidad a largo e incluso a medio plazo de los sistemas de prestación de servicios apoyados por ONG son:

1) Cobertura de gastos: Virtualmente todos los beneficiarios del Proyecto de cofinanciación a OPV son extremadamente pobres. Por lo tanto la lógica y el efecto de que los beneficiarios compartan los gastos ha sido principalmente para asegurar la seriedad, compromiso de los beneficiarios y solo secundariamente para recuperar los gastos recurrentes. En la mayoría de los casos (se dan excepciones) la recuperación total de los gastos recurrente a lo largo del próximo o incluso a medio plazo es dudoso.

2) Dependencia en la Asistencia técnica de las ONG: Los sistemas de entrega dependen, y continuarán dependiendo después del proyecto, en la asistencia técnica y desarrollo comunitario provisto por el personal de la ONG, quienes después del proyecto de financiamiento pueden ser transferidos a otras funciones o abandonar la ONG.

3) Posible abandono de las ONG: En muchas instancias, la supervivencia de una ONG y la supervivencia de la prestación de servicios apoyada bajo el proyecto de cofinanciamiento son separables. Eso es, la supervivencia de la ONG que comienza un sistema de prestación de servicios no garantiza que el sistema será sostenido después de que el capital de un proyecto sea gastado. Las actividades de ONG están en gran parte determinada por los intereses del donante, y los donantes pueden preferir sus propios proyectos más bien que continuar proyectos comenzados por AID.

4) Énfasis del proyecto de cofinanciamiento: La sostenibilidad de la prestación de servicios ha recibido relativamente poca atención en talleres, especialmente en comparación a la preparación y diseño de propuestas. Hasta el punto en que se ha abordado la sostenibilidad, el enfoque ha sido recaudar fondos para las ONG en conjunto, más bien que en la supervivencia de la prestación de servicios implementada bajo el proyecto.

6. Participación comunitaria y sostenibilidad

Una hipótesis del proyecto de cofinanciamiento a OPV es que la participación comunitaria en los sistemas de entrega es necesaria si los sistemas han de ser sostenibles. La Tabla D-9 resume los hallazgos de una muestra de seis ONG.

Algunas observaciones generales con respecto a los mecanismos participativos son: a) Se ha hecho un serio esfuerzo para cumplir con los requisitos de participación comunitaria del proyecto de cofinanciamiento; b) los proyectos de cofinanciamiento son percibidos por los beneficiarios como más participativos que los proyectos de otros donantes; c) Las entrevistas

revelan una variedad de creencias con respecto a si los sistemas y mecanismos de entrega pertenecen a la comunidad, al donante, o a la ONG intermediaria; d) ENTRENA eliminó al menos una propuesta porque la visita al emplazamiento del proyecto no revelaba suficientes conocimientos del subproyecto y la participación en él por los miembros de la comunidad.

TABLA D-9: Perfiles de los mecanismos de participación comunitaria

Organización	MECANISMOS PARTICIPATIVOS
ADEPE (Reforestación, agro-forestería)	-Comités sectorales, la fuerza móvil -17 comité sectorales compuestos por miembros de diferentes tipos de asociaciones. -8 miembros por comité sectoral -Los comités sectorales hacen pedido de árboles, organizan el trabajo -Algunos comités también afrontan las necesidades generales de la comunidad
FIRENA Irrigación	-Comités de regadío, también Comités de vigilancia para la protección de bosques -60 representantes comunitarios -Acuerdos Comunidad-FIRENA, intercambios entre las comunidades -El comité ha ejercido un proceso de adquisición competitivo, transparente ($2.700.000 para maquinaria)
AVIS (Agua, letrinas, educación de salud)	-Madres-promotoras la fuerza móvil -Trabajan 2 días por semana -18 comunidades, 130 promotoras hasta ahora -El promotor entrevistado tenía 39 familias a su cargo -El mayor papel hacer seguimiento y resolver los problemas de salud infantil
Hermandad (desarrollo integrado)	-"Brigadas diarias" en cada comunidad -12 comunidades -Varios miembros de cada comunidad forman la base de "Alianza" -Reparaciones en los sistemas de regadío y de agua potable, y reforestación
MUDE (Agua, letrinas)	-Trabaja a través de las asociaciones de mujeres, 10 a 30 miembros cada -6 comunidades rurales en tres áreas -Las asociaciones de mujeres identificaron la necesidad y encauzaron los recursos al desarrollo comunitario y agua potable más bien que a una actividad "de mujeres", primera vez que ocurre
CEBSE (Educación medio ambiental, desarrollo sostenible)	-Movilización comunitaria a través de las escuelas y -8 promotores, trabajando hasta 18 meses/persona por año (6 meses cada uno). -Grupos ecológicos en la escuela, y en la comunidad -Actividades de limpieza de la playa -Turismo: lo capitanes de buques de observación de ballenas quienes limitan lo cerca que los buques pueden acercarse a las ballenas, 2 asociaciones piloto, 3-4 operadores grandes, 15 operadores más pequeños

El Proyecto de cofinanciamiento a OPV ha comenzado, ha sido ampliado o mejorado entre 20 y 50 sistemas de prestación de servicios (dependiendo de cómo sean contados) en agua potable, saneamiento, educación de salud, regadío, reforestación, educación medioambiental, y creación de puestos de empleo e ingresos. Por su cuenta y debido a la insistencia de USAID/República Dominicana y ENTRENA, las ONG abordan la sostenibilidad de sus sistemas de prestación de servicios. Sin excepción, los sistemas de prestación de servicios incluyen: 1) comités comunitarios de base y brigadas; y 2) beneficiarios compartiendo gastos mediante contribuciones de trabajo, efectivo, y en especie.

Arreglos financieros incluyen: 1) cuota por el servicio (agua, adiestramiento mercantil, detección de cáncer); 2) los fondos continuos (abejas, silvicultivos, herramientas, semillas); 3) y dotaciones para construir fábricas para generar ingresos por los servicios así como para la ONG en sí.

7. Sostenibilidad de los sistemas de entrega: Aspectos no-financieros

a. Decisiones negociadas y sostenibilidad

Una clave para la sostenibilidad es la inversión compartida y los beneficios compartidos entre grupos con necesidades que pueden o bien estar en conflicto una con otra o complementarse, depende de cómo son analizadas y organizadas las necesidades. El proyecto de cofinanciamiento a OPV ha incorporado algunos mecanismos para la toma de decisiones que parecen maximizar la complementaridad y minimizar el conflicto. En esta sección se describen algunos mecanismos prometedores.

MUDE - Compartimiento de recursos de Agua

Cerca de Santiago un ranchero está dejando a las comunidades del proyecto colocar acueductos de agua potable en su terreno, y reforestar alrededor de las fuentes de agua. El beneficio para la comunidad es el agua potable, y los beneficios para el ranchero son agua potable, y reforestación. Ya existía una relación informal entre él y las comunidades basada en su contratación de criadas y trabajadores de allí. El arreglo puede pasar por precariedades cuando los hijos del ranchero tomen posesión; por lo tanto MUDE está tratando de fijar la relación contractualmente.

FIRENA - Reforma interna de tierras

Alrededor de Ocoa, los agricultores con tierras están cediendo derechos para el uso del terreno a agricultures sin tierras a cambio de financiamiento de sistemas de regadío que ha beneficiado tanto a los agricultores con tierras como a los grupos sin tierras. El gobierno dominicano ha alentado este arreglo, y el proceso parece haber adquirido una vida propia. En efecto, el proyecto de cofinanciamiento a OPV ha avanzado y ha fortalecido una "reforma interna de tierras" en los alrededores de Ocoa. Con buena razón, el motivo del arreglo ha sido el sujeto de análisis independiente ("Evaluación de las Metodologías Usadas en la Transferencia de Tierras en el Proyecto FIRENA II", David Samuel Meyercord, 1993, PADF y University of Florida). Un problema identificado por el análisis es la carencia de base jurídica para los derechos de uso de las tierras.

FIRENA - Comité de vigilancia

Un comité de vigilancia para controlar los incendios forestales ha sido también fortalecido bajo el proyecto de cofinanciamiento. El comité está compuesto por 3 personas de cada Comité Comunitario de Regadío. Cada 15 días, cada comunidad comprueba lo anterior, en la fuente de agua para prevenir y controlar los incendios forestales y las talas ilegales de árboles. Los miembros del comité tienen tarjetas que muestran su autoridad, sin armas.

Cuando éstos no pueden corregir el problema acuden a la policía. Ellos han denunciado legalmente incendios forestales, y pueden haber ocasionado que por lo menos una persona sea encarcelada. Un problema identificado por el análisis de Meyercord es que los Comités de Vigilancia no están respaldados por autoridades jurídicas.

Hermandad

Debido a las negociaciones del comité de regadío una comunidad se separó debido al conflicto con el sistema de regadío preexistente, y los sistemas mixtos de regadío-agua potable son un problema. El acueducto del proyecto de cofinanciamiento debería haber tomado agua de un sistema de regadío ya existente.

b. Conflicto entre los modelos y las filosofías del proyecto

La filosofía central del proyecto de cofinanciamiento de USAID-República Dominicana ha causado competición e incluso conflicto con otros proyectos basados en otras filosofías. La filosofía del proyecto de cofinanciamiento es compartir la inversión y la responsabilidad con otras ONG locales y también con los beneficiarios y sus comunidades. No debería sorprender que modelo tan exigente a veces parezca menos atractivo a los beneficiarios que los proyectos que piden menos y quizás dan más.

Un ejemplo de conflicto entre los modelos del proyecto es la actividad de MUDE cerca de Santiago. El proyecto de MUDE ofrece agua potable facilitada a los grifos comunitarios mediante tuberías simples de alimentación por gravedad. Otro donante ofreció a dos de las comunidades de MUDE un paquete que incluía: 1) tuberías, 2) servicio a domicilio y 3) inversión y participación comunitaria mínima.

Una de las dos comunidades optó por la alternativa más atractiva y se retiró del arreglo de cofinanciamiento; mientras que la otra permaneció fiel. Una líder de un grupo de mujeres en la comunidad fiel argumentó que la entrega de un sistema más simple de MUDE era más cierto y por lo tanto preferible al enfoque del cofinanciamiento. Hasta la fecha el donante con el enfoque más sofisticado, menos exigente no ha cumplido con su oferta, y no hay vuelta atrás. Esto significa que el sistema MUDE no puede ser re-diseñado para incluir a la comunidad "retirada" en el caso de que el donante competidor no pueda cumplir sus promesas. MUDE ha continuado adiestramiento en el uso de agua potable para la comunidad "traidora", y corren rumores de que muchas mujeres en la comunidad "retirada" favorecía el sistema más reducido, más seguro de MUDE, pero que perdió el debate contra los hombres.

E. INICIATIVAS DEMOCRÁTICAS

Esta sección proporciona hallazgos sobre el punto hasta el cual los valores democráticos están siendo promovidos por el Proyecto de cofinanciamiento y por los donatarios de las ONG/OPV.

1. Supuestos del proyecto

Según el documento del proyecto de cofinanciamiento a OPV, los criterios para la selección de ONG incluyen la capacidad de éstas para mostrar un impacto en el fortalecimiento de valores democráticos mediante a) la promoción de participación comunitaria en la decisión y diseño iniciales de los subproyectos, y en el apoyo financiero de las actividades propuestas; b) la distribución equitativa de los beneficios; y c) el fortalecimiento de la organización de las comunidades beneficiarias a fin de poder tomar sus propias decisiones en cuanto a la implementación de sus actividades, la distribución de resultados, y la sostenibilidad de la ONG.

2. Concepto de valores democráticos en el proyecto de cofinanciamiento a OPV

El proyecto requiere que las ONG evalúen el impacto que sus subproyectos tendrán sobre los valores democráticos tales como la participación de los beneficiarios en el proceso de toma de decisiones, y su acceso a los beneficios (resultados) de los sub-proyectos.

Esta definición de lo que constituyen los valores democráticos implica un concepto de democracia funcional y operativa. Algunas ONG prefieren enfatizar otras nociones y valores democráticos, tales como el respecto a los derechos básicos de los demás; la noción de habilitación mediante la organización institucional; y la noción de movilización institucional como un instrumento para el desarrollo democrático.

Otras ONG prefieren observar la definición formal del proyecto y valoran el rendimiento de sus iniciativas democráticas en términos de proporcionar adiestramiento participativo a los beneficiarios, o satisfacer las metas organizacionales de sus sub-proyectos (por ejemplo, proporcionar estatutos a las organizaciones comunitarias beneficiarias).

Existen aún otras ONG que no persiguen directamente iniciativas de democratización en las metas de sus subproyectos. Estas ONG asumen la democratización comunitaria como un subproducto natural de sus actividades, como algo que ocurrirá naturalmente, si movilizan a las personas hacia la obtención de las metas de sus subproyectos.

3. Concepto de los valores democráticos en los emplazamientos del subproyecto

a. A nivel de actividades comunitarias

Para muchas comunidades influenciadas por los subproyectos, el concepto de iniciativas democráticas es una noción antigua con otro nombre asimilado a lo largo de los años de diferentes fuentes, y mediante sus luchas políticas locales y regionales.

A medida que las ONG comenzaron sus sub-proyectos en diferentes comunidades, tanto su personal como los líderes de la comunidad pronto se dieron cuenta de que la idea de democracia participativa precedía la implementación de los subproyectos. Una mayoría de las aproximadamente 400 comunidades con emplazamiento de subproyectos tenían algún tipo de organización democrática antes de comenzar los subproyectos. Cerca de la mitad de estas comunidades habían trabajado con ONG antes de que las donaciones de los subproyectos fuesen concedidas.

Aún así, existe la idea difundida entre la mayoría de las ONG y las comunidades beneficiarias de que la cultura política dominante es de carácter autoritario. Los subproyectos han sido percibidos por algunos grupos beneficiarios como nuevas oportunidades para romper con la tradición autoritaria.

b. Concepto de los beneficiarios de acción comunitaria

En todas las comunidades beneficiarias existe un consenso muy reciente sobre qué es la democracia participativa. La mayoría de las personas entrevistadas en los emplazamientos de subproyectos declararon que el proyecto había sido instrumental al enseñarles las ventajas de la movilización participativa. Muchos dicen ahora que prefieren el nuevo liderazgo a los tradicionales que normalmente requiere el mandato de una persona, la movilización física, las manifestaciones callejeras, y las aclamaciones populares.

Las comunidades han aprendido mediante la ejecución de subproyectos que las nuevas formas de liderazgo participativo habilitan a la población común, especialmente a las mujeres, los jóvenes, y los pobres. En algunos emplazamientos las personas ya están hablando de "igualdad entre todos" como la mejor forma de organizar recursos para los proyectos comunitarios. Otros enfatizan el recién adquirido papel de liderazgo de las mujeres, y su capacidad de igualdad con los hombres de desempeñar papeles de liderazgo.

Muchos atribuyen este tipo de habilitación a la ejecución de los subproyectos, aunque ellos reconocen que ellas ya estaban familiarizados con dichas ideas. En su opinión, la diferencia ahora es el componente de adiestramiento de los subproyectos en democracia participativa y movilización institucional. Ellos concurren en que, sin los subproyectos, las iniciativas democráticas todavía serían un ideal, no una práctica.

Aún así, la mayoría de las comunidades no concentran sus esfuerzos en las prácticas y valores democráticos sino en problemas materiales específicos. Ellos se concentran en

cuestiones de cierta urgencia, tales como la falta de agua, falta de saneamiento, y falta de servicios de salud. Las ONG han aprendido rápidamente a usar dichas preocupaciones para movilizar a las comunidades a través de sus asociaciones locales.

Estas asociaciones son normalmente instituciones antiguas con su propia historia de logros y/o fracasos. Al asociarse a sí mismas con las ONG y los subproyectos, dichas asociaciones han adquirido una dinámica nueva, y muchas de ellas han sido re-legitimadas. Muchos de sus líderes han recibido adiestramiento de los subproyectos o están programados a recibirlo. A medida que se exponen a las nuevas ideas de democracia participativa, ellos se están volviendo más dispuestos a asumir acciones comunitarias en formas hasta ahora desconocidas para ellos.

c. Niveles de toma de decisiones de desarrollo comunitario

Antes que comenzase el proyecto, muchas asociaciones de la comunidad solían tomar decisiones por voto mayoritario. En la mayoría de los emplazamientos visitados, los líderes de la comunidad declararon que ahora prefieren tomar decisiones por consenso con miras a respetar los derechos de las minorías.

Aún así, existe una involucración mínima de las comunidades en la planificación a largo plazo de desarrollo comunitario. Hasta ahora, la mayoría de las comunidades influenciadas por los subproyectos se han visto normalmente privadas de la posibilidad de ejercer un estilo de liderazgo participatorio, y es ahora cuando están descubriendo que sus líderes recientemente habilitados pueden mirar más allá en el futuro.

El problema es que dichos líderes están muy concentrados en los sub-proyectos particulares patrocinados por el Proyecto de Cofinanciamiento a PVO, y no hay garantía de que una vez que sus necesidades inmediatas queden satisfechas proseguirán con otros proyectos.

4. Incorporación de valores democráticos a las operaciones de las ONG

a. Estrategias que usan las ONG para incorporar a las comunidades en sus operaciones

Las ONG han tenido mucho cuidado de no perturbar el liderazgo tradicional de las objeto, y han preferido operar dentro de sus estructuras de poder.

La mayoría de las ONG visitadas coinciden en la opinión de que el liderazgo tradicional y la cultura política de sus comunidades son profundamente autoritarias, caudillistas, machistas, y paternalistas. Al no confrontarlas abiertamente, y en su lugar al incorporar a los líderes tradicionales a los subproyectos, ellos han asegurado un grado importante de apoyo social para los subproyectos junto con la posibilidad de exponer a dichos líderes a ideas nuevas de democracia participativa.

Es más, las ONG normalmente ponen énfasis en los aspectos materiales de los sub-proyectos (por ejemplo, acueductos comunitarios, pozos, proyectos de saneamiento), más que en acciones políticas como iniciativas democráticas. Aún así, existen algunos subproyectos que son bastante fuertes en su énfasis de los valores democráticos y prácticas, y han transmitido claramente sus mensajes e ideas a las comunidades.

La mayoría de las ONG intentan operar de la forma menos obtrusiva posible dentro de las comunidades, evitando ser percibidas como dominantes o intervencionistas. En sólo una ocasión hallamos una ONG usando prácticas políticas paternalistas para lograr hacer que su presencia fuese aceptada por las organizaciones locales. Este es un caso paradójico de intentar de promover la democracia jugando con reglas no-democráticas.

b. Evidencia del interés de las ONG en fortalecer y promover valores democráticos

La mayoría de líderes de ONG entrevistados tienen un discurso formal en cuanto a la importancia de promover las iniciativas democráticas. Existe, sin embargo, un grado considerable de variación entre ellas en términos de su conceptualización de lo que constituyen los valores democráticos, y algunas de ellas no son capaces de conceptualizar claramente lo que se significa con el término. Para algunos son derechos humanos, participación política, habilitación de mujeres, mientras que para otros son una comunidad fortalecida en la toma de decisiones y la participación popular en los proyectos de desarrollo comunitario.

Las dificultades o la falta de precisión en este tipo de conceptualización no es evidencia de la falta de comprensión de la importancia de la democracia, mucho menos de la falta de compromiso con su promoción. Parece que la definición operativa de valores democráticos por el proyecto, como limitado a la participación en el proceso de la toma de decisión dentro de las comunidades, es parcialmente responsable de la inconsistencia de las definiciones entre las ONG.

Existen varias ONG cuyos sub-proyectos tienen un fuerte componente de promoción de iniciativas democráticas, y ellas son, no por coincidencia las más articuladas en sus definiciones y conceptualizaciones.

Otras no están preocupadas directamente sobre el asunto. Para ellas, su acción social es suficiente aportación para promover algún cambio positivo dentro de las comunidades. Para algunas ONG la entrega de sus productos en las áreas de salud, educación, saneamiento, reforestación por ejemplo, es suficiente para justificar su involucración en la comunidad, y ellos perciben la promoción de los valores democráticos como la responsabilidad de otros, normalmente a un nivel de sociedad más global.

5. Acciones de ONG para promover los valores democráticos

a. Inclusión en la prestación de servicios

Casi todas las ONG incluyen valores democráticos dentro del contexto de su trabajo. Son implícitos en lo que hacen, pero muchas de ellas usan una metodología lenta de "andar y hablar", aunque las más comprometidas prestan más atención al adiestramiento de los líderes comunitarios.

b. Sub-componentes

Los valores democráticos no son un subcomponente de la mayoría de los proyectos. Incluso el proyecto de IDDI, con su fuerte énfasis en iniciativas democráticas, sitúa como prioridades las cuestiones de agua y saneamiento antes de la promoción de iniciativas democráticas. Justifican esta preferencia argumentando que a los individuos desdichados viviendo en los más bajos niveles de miseria y enfermedad no se les puede enseñar democracia antes de que sean subidos a un nivel de supervivencia mínimo. La justificación de IDDI está basada en su experiencia en el terreno. Ellos promueven la democratización mediante la organización de la comunidad y el reunir a sus miembros para trabajar juntos en los proyectos de agua, salud y saneamiento. SODIN, FUNDEJUR, y APEDI son otros ejemplos segundos a IDDI en este respecto. Ellos promueven la democracia llevando a cabo sus subproyectos específicos orientados en la meta.

c. Asistencia técnica

Casi una mitad de las ONG proporcionan cursos y sesiones de adiestramiento específicos relacionados con la promoción de los valores democráticos. En la mayoría de las ONG, algunas de estas actividades están sólo tangentemente relacionadas a las iniciativas democráticas, pero existen algunas de ellas en las que la participación democrática de los actores comunitarios es la clave para alcanzar las metas del subproyecto. Para estas ONG la transferencia de valores democráticos es importante, y ellos realizan sus actividades de adiestramiento y sesiones de asistencia técnica sin perder esta perspectiva.

6. Efectos de las intervenciones de las ONG

a. Participación de las comunidades en su propio desarrollo

La mayoría de las ONG han tenido éxito en incorporar tanto el liderazgo comunitario tradicional y el emergente en sus subproyectos. Los oficiales de las ONG están al tanto de este logro, así como lo están los líderes comunitarios.

En algunas comunidades los participantes están bastantes entusiasmados de su involucración. Algunos se dan cuenta de que se están convirtiendo en líderes o que ya han aumentado su influencia establecida.

Otras comunidades simplemente se dan cuenta de que la involucración comunitaria es simplemente la regla del juego. La mayoría de los subproyectos requieren la participación comunitaria, y/o trabajo voluntario como una condición. Para las comunidades, lo que está en juego es importante: o bien cooperan y se involucran, o se quedan sin los beneficios del subproyecto.

b. Toma de decisión comunitaria

La mayoría de sub-proyectos también han tenido éxito en promover un sentimiento de participación entre los miembros de la comunidad a medida que los cursos, talleres, y sesiones de adiestramiento predican la importancia de compartir el poder en el proceso de la toma de decisiones. Este proceso de compartir el poder se lleva a cabo tanto mediante el liderazgo existente como el emergente. Uno podría preguntar si reclutando líderes tradicionales, autoritarios u autocráticos para el proceso, los subproyectos no están simplemente reforzando su influencia en las comunidades y por lo tanto perpetuando la cultura política tradicional.

Pero, como dicen algunos líderes de ONG, al exponerse a sí mismos a las nuevas formas de democracia participativa, los líderes tradicionales comienzan un proceso de transformación ideológica y personal junto con sus propias comunidades.

c. Planificación comunitaria

Resultó difícil detectar los esfuerzos de planificación a largo plazo, excepto los inspirados por los subproyectos. Aún así, en algunas comunidades, algunos líderes están planeando transmitir su recién adquirido conocimiento y habilidades democráticas a otras organizaciones y comunidades.

7. Eficacia/Beneficios de promover los valores democráticos

a. Posibilidades de sostenibilidad después de que las ONG se marchen

En términos de valores democráticos, la sostenibilidad de los subproyectos no es percibida tan crucialmente como en otros componentes porque las ideas y prácticas permanecerán dentro de la comunidad y a la larga serán diseminadas a otras personas o grupos. Actualmente, esto está sucediendo en algunas comunidades donde los miembros y líderes están promocionando las ideas participativas entre amigos de otras comunidades y organizaciones.

b. Habilitación

Los sub-proyectos han sido instrumentales en la promoción de habilitación entre las mujeres y jóvenes de comunidades urbanas y rurales donde estos dos grupos no podían desempeñar un papel de liderazgo significativo antes de comenzar el proyecto.

Es igualmente significativo que algunas comunidades, en conjunto, hayan aumentado su capacidad de operar dentro de la más amplia sociedad al consolidar su liderazgo mediante las prácticas democráticas participativas aprendidas bajo algunos subproyectos.

Muchas personas, en particular mujeres, desempeñan ahora un papel ampliado en sus comunidades como activistas de salud (promotoras de salud), o líderes de las organizaciones femeniles locales (asociaciones de madres), o como miembros dirigentes de los núcleos comunitarios, comités, y otras organizaciones.

Es más, tanto las mujeres y los jóvenes que operan dentro de algunos subproyectos ahora tratan con hombres mayores en puestos políticos relativamente iguales. Ellos realizan sus nuevos papeles organizacionales sin distinción ya sea de sexo, ya sea de edad, aunque en algunos casos los miembros de comunidades urbanas declararon tener preferencia por los líderes masculinos a quienes consideran más fuertes que las mujeres.

F. CONSIDERACIONES MEDIOAMBIENTALES

Esta sección proporciona los hallazgos en cuanto a la eficacia del uso de las pautas medioambientales por las ONG/OPV para desarrollar e implementar proyectos medioambientalmente sólidos.

1. Pautas y procedimientos de repaso medioambiental

El proyecto de cofinanciamiento a OPV es el único proyecto financiado por la Misión de USAID/República Dominicana que apoya agricultura, administración de recursos naturales, y actividades medioambientales. En el momento de esta evaluación, USAID/República Dominicana está contemplando la adopción de consideraciones medioambientales como parte de un cuarto objetivo estratégico de la Misión.

En cumplimiento con la solicitud de los Procedimientos Medioambientales de USAID, 22 CFR 216, una evaluación medioambiental genérica (EA) titulada: Pautas medioambientales para la valoración "Continua" medioambiental, preparada por el proyecto de cofinanciamiento en enero de 1992. Durante los dos años siguientes a la preparación de las pautas, se desarrollaron las siguientes pautas para su incorporación en las actividades de implementación del proyecto:

- Pautas medioambientales para OPV y ONG: Proyectos de agua potable y Saneamiento, preparado en noviembre de 1992 por el proyecto WASH financiado centralmente por USAID.

- Pautas medioambientales para los proyectos de protección de las cuencas hidrográficas: Agroforestería, forestería, regadío, y conservación de suelos, preparado en 1992 por el proyecto WASH.

- Valoración medioambiental sobre el uso de plaguicidas en la República Dominicana bajo el Proyecto de Cofinanciamiento a OPV, preparado en 1993 por ENTRENA.

Además, como se requiere en este último EA, ENTRENA desarrolló en 1993 un Código de Conducta para el uso de plaguicidas, y en 1994 ENTRENA contrató a la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD) para desarrollar el manual titulado: Pautas para el manejo racional de plagas y plaguicidas. Este manual es una adaptación del manual de adiestramiento en el manejo de plagas/plaguicidas de la Escuela Panamericana de Agricultura.

Para cualificar para el financiamiento de subproyectos, los proyectos potenciales deben cumplir los requisitos medioambientales del Proyecto de cofinanciamiento a OPV. Cada actividad identificada como teniendo impactos medioambientales potencialmente adversos requiere llevar a cabo un análisis medioambiental específico al emplazamiento que incluye: a) un análisis del ecosistema afectado, b) la identificación de impactos medioambientales potencialmente adversos, y c) incorporación de acciones mitigantes apropiadas en el diseño y la implementación del proyecto. Además, las ONG interesadas deben proporcionar evidencia

de experiencia técnica interna en dichas actividades del proyecto que pudieran tener como resultado impactos medioambientales potencialmente adversos.

La mayoría de los subproyectos son relativamente recientes y, por lo tanto, algunas de las actividades para la protección del medio ambiente y el manejo de recursos naturales bajo el proyecto de cofinanciamiento a OPV, son bastante recientes. Por ejemplo, las actividades de monitoreo relacionadas con la implementación de sus pautas medioambientales no comenzaron hasta octubre de 1994. En el momento de esta evaluación, 9 de 18 subproyectos siendo implementados están sujetos a los requisitos medioambientales, como sigue:

TABLA F-1: SUBPROYECTOS DE COFINANCIAMIENTO A OPV SUJETOS A REQUISITOS

ONG	Subproyecto	Ubicación	Actividades
Asoc. para el Desarrollo San José de Ocoa	FIRENA II	San José de Ocoa	Agricultura, reforestación, regadío, uso de plaguicidas
Hermandad	Desarrollo comunitario integrado	Paravia	Construcción de letrinas, regadío, agricultura, reforestación
Asoc. Aguas Vivientes (AAVI)	Agua y Saneamiento	Azua	Construcción de letrinas
Asoc. para el Desarrollo de la Provincia Espaillat (ADEPE)	Agroforestería y Generación de ingresos	Moca (Cuenca del Río Jamao)	Uso de plaguicidas, agroforestería
Mujeres en Desarrollo (MUDE)	Agua y Saneamiento	La Vega	Letrinas, sistemas de agua potable
Fundación para el Desarrollo Comunitario (FUDECO)	Agua y Saneamiento	Dejabón, Elías Pina, San Juan, Santiago Rodríguez	Letrinas, sistemas de agua potable
Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI)	Agua y Saneamiento e Iniciativas democráticas	Santo Domingo	Construcción de sistemas de agua potable, letrinas, alcantarillado, y fosas sépticas
Sociedad para el Desarrollo Integral del Nordeste (SODIN)	Agua y Saneamiento e Iniciativas democráticas	María Trinidad Sánchez	Letrinas, agua potable pozos,
Catholic Relief Service (CRS)/Fundación para la Salud y el Bienestar (FUSABI)	Cultivo sostenible de la ladera y generación de ingresos	Elías Pina, Bahoruco, Independencia, San Juan	Agricultura, uso de plaguicidas, administración de suelos

2. Rol de ENTRENA en la implementación de pautas medioambientales

ENTRENA es responsable de guiar y vigilar el proceso de análisis medioambiental y de adiestrar y proporcionar asesoramiento a las ONG participantes en todos los aspectos de la implementación de las pautas medioambientales. El proyecto emplea a jornada completa a dos miembros de personal técnico con experiencia en agronomía, manejo de plagas/plaguicidas, y forestería y a un especialista medioambiental a jornada parcial, cuya disponibilidad al proyecto está alcanzando un promedio de tres días al mes. Además, el director de ENTRENA, cuyo campo de experiencia es la hidrología, supervisa la implementación de las pautas medioambientales. El personal del proyecto no incluye a profesionales altamente especializados en ningunos de los campos del medioambiente, administración de recursos naturales, o ambientales. Sin embargo, los dos agrónomos de ENTRENA han asistido a un taller de adiestramiento en el manejo de plagas/plaguicidas de una semana de duración ofrecido por la Escuela Agrónoma Panamericana de Panamá.

En 1992, ENTRENA proporcionó adiestramiento a las ONG participantes en la aplicación de pautas medioambientales pertinentes, inclusive el manejo de agua, saneamiento y cuencas. Dichas actividades de adiestramiento se repitieron dos veces ya que más ONG solicitaron donaciones de subproyectos. En 1995, se contrató a JAD para proporcionar adiestramiento sobre el manejo de plagas/plaguicidas a las ONG participantes.

El personal de ENTRENA visita cada proyecto al menos una vez cada dos meses para monitorear el cumplimiento de las pautas medioambientales y proporcionar asesoramiento sobre su implementación. Además, cada ONG está sujeta a un análisis medioambiental por parte del monitor especialista en medioambiente cada seis meses. Hasta la fecha, los análisis medioambientales han sido completados para las siguientes ONG: ADEPE, FIRENA, FUNDEJUR, SODIN, IDDI, y FUDECO. La implementación de ENTRENA del cumplimiento de las pautas medioambientales incluye el desarrollo de las pautas, fomentar su comprensión mediante adiestramiento y asistencia técnica, animando a las ONG participantes a desarrollar perfiles medioambientales específicos al emplazamiento, y en vigilar el cumplimiento de los requisitos medioambientales del proyecto.

La percepción de las ONG del proceso de monitoreo medioambiental de ENTRENA recibieron un análisis mixto. Algunos lo perciben como útil, otros como demasiado intrusivo y mecánico, y en algunos casos, sin incluir el beneficio del útil apoyo técnico necesario para cumplir los requisitos específicos. Esta última podría, en parte, reflejar los estilos de comunicación individuales del personal de ENTRENA y/o las reacciones del personal con respecto al proceso de monitoreo en el personal de las ONG entrevistado.

3. Aplicación de pautas medioambientales

Todos los subproyectos de ONG visitados tienen componentes medioambientales aplicados en un mayor o menor grado a los elementos pertinentes de las pautas medioambientales en la implementación de las actividades de subproyecto. Las actividades y las capacidades de las ONG relacionadas a las consideraciones medioambientales y la

adopción de pautas medioambientales se describen a continuación para cinco subproyectos visitados por el equipo de evaluación.

a. Subproyecto II de la Fundación de Recursos Naturales (FIRENA)

El proyecto FIRENA II es implementado por la Fundación Panamericana de Desarrollo y la Asociación para el Desarrollo de San José de Ocoa. Proporciona asistencia a 526 familias que trabajan las 393 hectáreas de tierra regada. Como resultado de los mecanismos para el uso de la tierra introducidos por este proyecto, cientos de personas que ganaron su sustento cortando árboles para madera para chimeneas y la producción de carbón son ahora agricultores a jornada completa. El doble beneficio del proyecto incluye tanto detener la deforestación y mejorar el sustento de las familias. FIRENA II apoya entre 8 y 10 actividades agrónomas, y varias actividades de regadío están planificadas. Se requiere que FIRENA prepare un análisis medioambiental para cada una de ellas, siete de las cuales han sido terminadas hasta la fecha.

Los impactos medioambientales potencialmente adversos relacionados con este subproyecto incluyen los asociados con el regadío, administración de agua, conservación de suelos, expansión agrónoma, y uso de plaguicidas. El uso de plaguicidas fue identificado por el personal de FIRENA como la principal preocupación medioambiental del proyecto. No existe un individuo particular responsable de supervisar las actividades medioambientales, pero este es más bien un esfuerzo en equipo. FIRENA supervisa el cumplimiento de las pautas medioambientales. Unos 14 miembros del personal están asignados al subproyecto, incluyéndose entre ellos cuatro con experiencia en la administración de cuencas hidrográficas, tres en regadío, y siete en conservación de suelos. Aunque el uso de plaguicidas es una preocupación medioambiental principal, no existen especialistas en el manejo de plagas/plaguicidas (PPM) asignados al subproyecto, sino más bien es una actividad equitativamente asignada a todo el personal, especialmente a las ocho personas que asistieron a un curso de una semana de duración en PPM presentada por JAD.

El personal de FIRENA cree que se necesita adiestramiento adicional en este área. La transferencia de adiestramiento y tecnología para agricultores está provista mediante talleres prácticos y días sobre el terreno, así como mediante interacción directa con los diferentes agricultores. Los agricultores están organizado en brigadas de conservación de suelos que operan bajo el asesoramiento del personal del proyecto.

b. Subproyecto de desarrollo comunitario integral de Hermandad

Hermandad es una ONG relativamente pequeña construyendo letrinas y dos sistemas de regadío que suministrarán agua a más de 62 hectáreas de terreno agrícola. Las cosechas promocionadas incluyen una amplia variedad de verduras, tubérculos, cereales, y frutas. La construcción de letrinas será supervisada por un ingeniero civil y un voluntario de Peace Corps, que se trasladarán a la comunidad por dos años. Un agrónomo promocionará y guiará la adopción de agricultura sostenible, huertas orgánicas, y prácticas de agroforestería. El subproyecto también está promocionando la plantación de árboles de margosa y frutales como murallas naturales y pequeñas plantaciones para la protección de las cuencas hidrográficas.

Dicha ONG percibía las pautas medioambientales como demasiado genéricas como para tener un uso práctico, preparado y los requisitos para el desarrollo de perfiles medioambientales específicos a emplazamientos como demasiado exigente dado los recursos limitados de la ONG. No obstante, el subproyecto tiene un enfoque de administración de cuencas hidrográficas y sus actividades de agua/saneamiento, agricultura y agroforestería son medioambientalmente solidas y cumplen con los requisitos medioambientales del proyecto.

c. Subproyecto de agua y saneamiento de la Asociación Aguas Vivientes (AAVI)

Se construirán aproximadamente 2.300 letrinas bajo este subproyecto. Con algunas pequeñas modificaciones, el diseño de las letrinas y la construcción en este emplazamiento sigue las pautas medioambientales del proyecto. El modelo de letrina VIP bajo el subproyecto permite la ventilación lateral y está equipada con una tubería de ventilación vertical conectada a la fosa y tapadas con una criba para permitir que los gases atrapados puedan salir a la vez que se impide que las moscas entren e infecten la fosa. Para prevenir la contaminación de aguas subterráneas, el subproyecto realiza excavaciones exploratorias para determinar la profundidad de la tabla de agua antes de excavar las fosas de las letrinas. Si no se halla agua a una profundidad de 10 pies, el emplazamiento se considera seguro para la instalación de letrinas. Si se encuentra agua más arriba de esta profundidad, se deberán instalar letrinas secas selladas que no entren en contacto con agua subterránea al estar llenas.

Este subproyecto reconocía que las pautas medioambientales fueron una herramienta útil que, aplicada correctamente, ayuda a eliminar problemas medioambientales mayores asociados con letrinas diseñadas deficientemente. Esto incluye la contaminación de aguas subterráneas/potable, fuentes de infestación de moscas potencialmente transmisoras de enfermedades, y malos olores.

d. Subproyecto de agroforestería y generación de ingresos de la Asociación para el Desarrollo de la Provincia Espillat (ADEPE)

Este subproyecto está implemetado en la cuenca hidrográfica del río Jamao, donde la extensa deforestación por prácticas de corte y quema, prácticas inapropiadas de ganadería, y el reemplazo de plantaciones de café existentes con cosechas de ciclos cortos amenazan la integridad de la cuenca. Unas 7.500 personas aproximadamente habitan los 247 kilómetros cuadrados en esta cuenca, solamente un 3% de ellas están bajo la gestión del proyecto. El proyecto ADEPE promociona la administración y la conservación de la cuenca mediante la introducción de actividades de reforestación y agroforestería y prácticas de agricultura sostenible.

De acuerdo con las pautas medioambientales del proyecto, se prepararon dos perfiles medioambientales que incluyen las características físicas, agroecológicas y socioeconómicas de la cuenca, tales como suelos, agricultura, agua y saneamiento, salud, viviendas, y generación de ingresos. Dada la gama de cosechas cultivadas en esta región, el uso de plaguicidas no parece presentar un problema medioambiental significativo. Los siete miembros del personal agroforestal de ADEPE incluye a una persona adiestrada por

ENTRENA en el manejo de plagas/plaguicidas y un segundo extensionista que parece tener un interés especial en este tema.

Las actividades principales del subproyecto que tienen implicaciones medioambientales incluyen agroforestería, reforestación administración del cultivo de café, conservación de suelos, y administración de plagas. Las especies promocionadas incluyen dos especies de árboles frutales, cuatro especies seleccionadas para la producción de madera, y una especie (margosa) seleccionada por sus propiedades insecticidas. Las especies promocionadas para la utilización de madera fueron seleccionadas por agricultores beneficiarios para su rápido crecimiento y usos potenciales. Sin embargo, existe una preocupación percibida para el mercado potencial de estas especies cuando llegue el momento de la recolección de la cosecha.

e. Subproyecto de agua y saneamiento de MUDE

MUDE es una ONG que comprende unas 250 organizaciones femeniles a lo largo de la nación, cada una de las cuales está compuesta de 20-30 mujeres. Las actividades de MUDE también alcanzan, directa o indirectamente, a los familiares. Bajo este subproyecto, en las afueras de La Vega, se proveerán 600 letrinas y dos sistemas de agua potable a las comunidades participantes. La necesidad de traer agua al área surgió hace 17 años cuando se descubrió que las fuentes de suministro de agua familiares se estaban secando a consecuencia de la aguda deforestación local. Los planes comenzaron a cristalizarse al contactar a MUDE en 1993.

En la actualidad, algunos usuarios deben caminar hasta 1.5 km de terreno angosto para alcanzar las fuentes de agua disponibles. Los sistemas de agua potable alcanzarán a los beneficiarios mediante 7 llaves. La construcción del sistema de agua la supervisa un ingeniero civil. Las letrinas serán construidas siguiendo pautas medioambientales del proyecto para el diseño y la selección del emplazamiento de las letrinas. Sin embargo, para eliminar incluso la remota posibilidad de contaminación de los suministros de agua potable con deshechos humanos en el caso improbable de letrinas erróneamente ubicadas, como para otros subproyectos similares, esta actividad requerirá el monitoreo frecuente de ENTRENA hasta que la construcción llegue a su fin.

El uso de plaguicidas no constituye un problema en este área, ya que estos se perciben tanto como innecesarios y como caros para el tipo de cosechas cultivadas, como el café, que tradicionalmente no están sujetas a la severidad de los ataques por plagas que afectan a otras cosechas, como las verduras.

f. Subproyecto de CEBSE/CMC de gerencia y uso sostenible de la Bahía de Samana

El subproyecto de CEBSE/CMC en la Bahía de Samana no entra dentro de los requisitos de pautas medioambientales pero fue incluido en este análisis porque es el único subproyecto que tiene un enfoque directamente medioambiental. El subproyecto tiene como objetivo promocionar una variedad de acciones de conservación diseñadas para crear

condiciones adecuadas para mejorar la industria del ecoturismo en el área de la Bahía de Samana. Mediante programas de conocimientos de conservación y medioambientales, actividades de adiestramiento, estudios a corto-plazo, CEBSE/CMC está promoviendo la adopción de prácticas de agricultura sostenible y de pesca, la conservación de la flora y la fauna local, manejo de deshechos y saneamiento, y mitigación medioambiental en general, todas las cuales tienen un fuerte elemento de participación comunitaria.

El personal de CEBSE calcula que un 7% de los agricultores emplean plaguicidas en la península. No obstante, el subproyecto promociona la adopción de prácticas de manejo sostenible de plagas y pronto comenzará un programa del IPM para los agricultores de arroz, quienes son los mayores usuarios de los plaguicidas en el área.

4. Eficacia de las pautas medioambientales

La percepción en cuanto a la eficacia de las pautas medioambientales del proyecto varía entre las ONG. La mayoría de los líderes de ONG describen el proceso de seguimiento de tales pautas como doloroso pero útil a la larga y lo equiparan a un proceso de adiestramiento que lleva a unos conocimientos elevados de consideraciones medioambientales, mejor comprensión de los ecosistemas locales, y aplicaciones prácticas de las acciones preventivas o mitigantemente correctivas.

El personal técnico calificado a menudo asume un papel central en la implementación de las pautas. Esto es particularmente cierto en el caso de las consideraciones ambientales "marrones", como agua y saneamiento, donde los ingenieros civiles pueden jugar un papel clave. Las consideraciones medioambientales principales del proyecto fueron aquellas relacionadas con el agua potable y saneamiento, administración de desechos, regadío, agricultura intensificada, uso de plaguicidas, expansión de agricultura, reforestación, y agroforestería. En el momento de esta evaluación no habían preocupaciones medioambientales inesperadas o extrañas identificadas. Entre las consideraciones de mayor preocupación identificadas habían el uso de plaguicidas en las actividades agriculturales y la selección y mercadeo de especies de árboles en las actividades agroforestales.

G. CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS

Esta sección proporciona los hallazgos sobre el rendimiento de la Unidad de Gestión de Proyectos, los contratistas institucionales, así como la eficacia de coordinación del Proyecto de cofinanciamiento a OPV con el Secretariado Técnico de la Presidencia y otros donantes.

El término de referencia presentó la delicada pregunta de requerir la valoración de la cantidad, tipo y calidad apropiados de la asistencia técnica y adiestramiento que se está proveyendo a las ONG en términos de diseño de proyectos, implementación y fortalecimiento institucional. La Misión solicitó valoraciones de ajustes que pudieran necesitarse para cumplir mejor con los términos de referencia y condiciones de cambios del proyecto. Luego se solicitó al equipo que se cercioraran de si los contratistas están rindiendo satisfactoriamente como se estipula en sus contratos. Se nos pide que analicemos los niveles y la eficacia de coordinación entre las tres unidades de contratistas. Finalmente, se ha requerido la valoración específica del monitoreo de subproyectos.

La valoración comienza con el documento del proyecto y la enmienda número 1 de mayo de 1994, como los documentos básicos de planificación del proyecto. Dichos documentos son claros y precisos en cuanto a la administración de proyectos pero no específicos en proporcionar pautas de los resultados esperados para 1) fortalecimiento institucional de las ONG, y 2) servicios de entrega como propósitos de proyecto dobles. Los documentos proporcionan solamente unas cuantas pautas de cómo lograr los resultados esperados. Los análisis técnicos repasados no enfatizan la valoración tanto de las cuestiones de fortalecimiento institucional y sostenibilidad de las ONG como de los niveles de resultados deseados para este proyecto. Existe un énfasis en los procedimientos y arreglos administrativos que eclipsa los resultados del proyecto.

El documento del proyecto tiene requisitos y responsabilidades específicos y detallados para la Unidad de Gestión de Proyectos, la Unidad de Apoyo a OPV, y el organismo fiduciario. Ellos ponen un énfasis fuerte en la administración y selección de ONG así como en la administración financiera. Los papeles y responsabilidades de los contratistas institucionales se transfirieron a sus respectivos contratos. Los requisitos de personal de la Unidad de Apoyo a OPV está delineada en el documento del proyecto. Esto es similar para el agente fiduciario. Todos los tres contratistas institucionales tienen personal, capacidades, papeles, y responsabilidades que están delineadas en el documento del proyecto.

Al analizar el cronograma de implementación del proyecto, existen cuatro fases contempladas: Comienzo del proyecto (12 meses), fase interina (12 meses), implementación y operación de proyecto a toda capacidad (36 meses), y ejecución por fases o rediseño (24 meses) por un total de siete años. Esto fue corregido en mayo de 1994 a 18 meses, 18 meses, 48 meses, y 36 meses, (10 años en total) respectivamente para las cuatro fases. El proyecto está en su segundo año de la etapa de implementación del proyecto a la vez que esta evaluación intermedia toma lugar.

La Misión tuvo la oportunidad de rectificar y clarificar ciertas omisiones en el documento del Proyecto a medida que preparaba la enmienda No. 1 en mayo de 1994. El documento original del proyecto fue modificado ligeramente para incluir más fondos donados para subproyectos y ampliar a la PACD. Ciertas modificaciones fueron realizadas en los procedimientos de selección de donaciones, áreas elegibles para financiación, políticas modificadas del proyecto, y el cronograma de implementación actualizado. No se realizó ninguna modificación para mejorar el enfoque u obtener los resultados deseados para cumplir el propósito del proyecto. En la sección de análisis del proyecto de la enmienda, la declaración de introducción es que "todos los diferentes análisis del proyecto descritos en el documento original del proyecto continúan siendo válidos a excepción del análisis medioambiental.

1. USAID/República Dominicana

En 1989, el director y el director delegado de USAID/República Dominicana asumieron un papel activo en la moldeación del proyecto de cofinanciamiento a OPV. Ellos desarrollaron la denominada estrategia "un paso atrás" en la que los procedimientos administrativos importantes para identificar, procesar, y seleccionar las donaciones de subproyectos serían contratadas a una firma de consultoría dominicana y el monitoreo financiero a un Banco dominicano. El comité de selección de proyectos de la Misión analizaría y aprobaría los documentos de concepto de subproyectos, PIO/Ts, y solicitudes de donación.

Los oficiales de la Misión entrevistados ofrecieron diferentes puntos de vista de lo que la Misión desea del proyecto de cofinanciamiento a OPV en términos de fortalecimiento institucional de ONG y la prestación de servicios. Existe aún algún debate sobre si el proyecto debería enfatizar el fortalecimiento institucional o la prestación de servicio. Otra cuestión debatida es el nivel de "micro gestión" que la Misión debería realizar con este proyecto.

La mayoría de los líderes de ONG entrevistados, muchos de ellos veteranos en el trabajo con la Misión a través de muchos años, mantienen que el enfoque de "un paso atrás" declarado por la Misión no está funcionando así. Ellos mantienen que la Misión interviene directamente en fijar los criterios de selección y requisitos de las ONG.

2. Unidad de Gestión de Proyectos

Una PSC estadounidense encabeza la Unidad de Gestión de Proyectos. Él fue contratado en 1990 poco después de que el proyecto comenzase y todo un año antes de que se seleccionase la Unidad de Apoyo a OPV. Él ha sido instrumental en fijar los criterios de selección, el marco conceptual del proyecto, los términos de referencia para las ofertas para contratar la Unidad de Apoyo a OPV y casi todas las actividades de coordinación importantes de representación de USAID/República Dominicana. Durante este primer año, él visitó a ONG potenciales y continúa haciéndolo. Hoy en día, él juega un papel importante en la administración de proyectos y monitoreando a los dos contratistas institucionales.

La Unidad de Gestión de Proyectos funciona bien y de acuerdo con el enfoque y las limitaciones descritas anteriormente. Al principio hubo demoras en poner en marcha el proyecto pero esto se ha recuperado bien y el proyecto va ahora según el objetivo.

3. Unidad de Apoyo a OPV de ENTRENA

ENTRENA, S.A., una firma de consultoría dominicana fue seleccionada mediante competición abierta para asistir en la implementación de proyectos como el contratista institucional de OPV. ENTRENA repasa los documentos de concepto, asiste a las ONG/OPV a preparar solicitudes de donaciones, monitorea su implementación y proporciona asistencia técnica y adiestramiento para fortalecer a las OPV participantes.

Basándose en el RFP, ENTRENA presentó un equipo que enfatizó aquellas áreas requeridas en el RFP. Ellos ganaron la competición técnica y económica y se les concedió el contrato. Desde su punto de vista, ellos ofrecieron a la Misión lo que la Misión pedía y han sido unos "soldados leales" en llevar a cabo lo estipulado en su contrato.

Los líderes de ONG entrevistados dieron a ENTRENA buenas notas en 1) administración del proyecto; 2) asistencia en encuestas de pre-adjudicación y preparación de proyectos; 3) auditoría y asistencia financiera; 4) imparcialidad en su trato con el personal de las ONG; y 5) interés general en las ONG en sí. ENTRENA ha recibido grandes elogios por su labor hasta la fecha.

Unos pocos líderes de ONG entrevistados creía que ENTRENA podría mejorar algo su rendimiento en 1) monitoreo de los resultados de la entrega de los resultados de proyectos; 2) asistir a las ONG en la planificación; 3) proporcionar asistencia técnica en desarrollo comunitario; 4) proporcionar asistencia técnica en prestación de servicios y extensión; y 5) asistencia en el fortalecimiento institucional. Unos pocos líderes de ONG entrevistados creen que ENTRENA podría jugar un papel más fuerte de asociación en sus relaciones con las ONG. En general, sin embargo, el personal de ENTRENA ha recibido calificaciones muy altas en todas las actividades de rendimiento.

Los oficiales de la Misión entrevistados dieron calificaciones altas a ENTRENA por su rendimiento. Se registraron una o dos reservas en cuanto a su asistencia técnica y esfuerzos de adiestramiento.

Al analizar el contrato de ENTRENA, sus papeles y responsabilidades bajo este contrato, ENTRENA está rindiendo muy bien después de cuatro años de implementación de contratos. Las debilidades y énfasis detectados serían áreas a modificar si la Misión estuviese inclinada a realizar modificaciones en el diseño del proyecto y el contrato de ENTRENA.

4. Banco Dominicano de Desarrollo

El Banco Dominicano de Desarrollo (BDD) ganó una oferta y ha sido contratado por USAID/República Dominicana para actuar como agente fiduciario para desembolsar los fondos a las ONG (no a las OPV estadounidenses), saldar adelantos, monitorear gastos y

entregar comprobantes mensuales a la USAID consolidando todos los comprobantes de subsidio en un sólo comprobante e informe. El BDD es auditado por Cooper y Lyband. El BDD es supervisado por la Oficina del Interventor de la Misión. Este arreglo ha aliviado a ENTRENA y a la Misión en la tramitación de los comprobantes.

Una mayoría de los líderes entrevistados han tenido que hacer algún tipo de ajuste con el BDD. Tres problemas regulares han ocurrido. Primero, BDD requiere que las ONG entreguen comprobantes mensuales con los recibos originales no más tarde del día 15 de cada mes. Segundo, cualquier error realizado por las ONG debe ser corregido y luego el comprobante se demora durante un mes. Tercero, las ONG deben proyectar gastos a 90 días y si calcularon mal, los fondos adelantados no estarán disponibles. Todo el personal de las ONG entrevistados habían tenido problemas con al menos una de estas cuestiones. Estos problemas disminuyen tras unas 4-6 entregas mensuales.

Los líderes de las ONG declaran que el BDD se ha convertido en el "socio silencioso" en este proyecto con poder percibido y control poco percibido de su operación. Cada líder de ONG entrevistado tenía opiniones negativas sobre el BDD por una razón u otra. Más de la mitad de las ONG han experimentado demoras de 1 a 6 meses en ser reembolsados. Los líderes de las ONG admiten que algunos problemas son creados por ellos mismos y que es un proceso de aprendizaje para ellos el comprender lo que el BDD necesita en cada comprobante. Ellos admiten que después de un período de 6 meses la mayoría de los problemas con el BDD tienden a desaparecer o al menos disminuir considerablemente.

La oficina del interventor de la Misión está satisfecha con el rendimiento del BDD y cree que el BDD actúa según su cometido. Ellos están satisfechos de tener este procedimiento contractual con el BDD.

5. Secretariado Técnico de la Presidencia (STP)

El Secretariado Técnico de la Presidencia (STP) representa la participación del Gobierno de la República Dominicana (GODR) en este proyecto. STP aprueba la moneda local como confianza en la USAID y aprueba las donaciones de subsidio firmando acuerdos de donaciones y asignando fondos de PL 480 como los fondos contrapartes del GODR. Muchas donaciones de subproyectos tienen tanto financiamiento contraparte de USAID como de STP. Unos pocos proyectos menores tienen financiamiento contraparte exclusivo. El coordinador de STP sirve en el comité de selección de donaciones a subproyectos.

STP declara jugar un papel "observador" y "pasivo" en la discusión y aprobaciones de proyectos. Ellos están a favor del proyecto y están impresionados con los resultados hasta la fecha.

6. Coordinación interna y externa

No se hallaron problemas de coordinación entre los contratistas institucionales. Entrevistadas por separado, estas instituciones afirman tener relaciones de trabajo entre buenas y excelentes con alto grado de respeto mutuo.

7. Monitoreo y evaluación de proyectos

ENTRENA ha ideado un sistema de monitoreo que enfatiza las visitas sobre el terreno y la observación directa. Se emplea un formulario estándar de monitoreo. Dicho formulario es bueno para recoger información común sobre todos los subproyectos y para identificar a tiempo los problemas. El personal de ENTRENA archiva los informes de monitoreo en la oficina y éstos son enviados a los directores de las ONG para información sobre el proceso y seguimiento.

El sistema de monitoreo describe el progreso del proyecto y es útil para detectar los problemas de implementación temprano. El sistema de monitoreo no cuenta con una forma de comprobar si las actividades están produciendo resultados. Al analizar un gran número de informes de monitoreo de proyectos de ENTRENA, éstos son de calidad buena a mejor de lo normal en la descripción de las consideraciones de implementación, detección de problemas, y recomendaciones de acciones correctivas.

ENTRENA ha empleado seis evaluaciones intermedias del proyecto. Dichas evaluaciones están financiadas por las donaciones de subproyectos. ENTRENA está implementando una evaluación formativa, participativa, y administrada por cada ONG.

H. CONCLUSIONES

AID financia proyectos de cofinanciamiento a OPV mundialmente y al menos en siete países latinoamericanos. Tales difieren en envergadura, enfoque, y estrategia dependiendo de los objetivos estratégicos de la Misión de USAID, necesidades del país, nivel de desarrollo de las ONG, y otras valoraciones individuales por país. Un modelo de desarrollo de ONG/OPV de tres columnas se propone aquí para conceptualizar la opción de enfoque y estrategia disponibles para diseñar un proyecto de apoyo a OPV y luego sacar conclusiones con respecto al proyecto en la República Dominicana. El modelo muestra que los proyectos de fortalecimiento de las ONG y prestación de servicios normalmente pueden tener tres componentes-- I: Fortalecimiento interno de las ONG; II: Sostenibilidad institucional; y III: Prestación de servicios de las ONG. Algunos características ejemplificadas de cada categoría son:

TABLA H-1: MODELO DE DESARROLLO DE LAS ONG/OPV

I. **FORTALECIMIENTO INTERNO**	II. **SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL**	III. **PRESTACIÓN DE SERVICIOS**
Preparación de proyectos Administración financiera Gestión Auditoría Planificación de actividades Monitoreo y Evaluación Preparación de Presupuestos Desarrollo del personal	Generación de ingresos Fundaciones Gastos generales Servicios de ventas Otra financiación de donantes Cuotas de socio Empresas conjuntas	Métodos y técnicas Entrega basada en resultados Actividades planeadas Adiestramiento Asistencia técnica Extensión Producción Tecnología apropiada

Un modelo de desarrollo completo tendría indicadores de desarrollo en los tres componentes. El equipo de evaluación ha observado, evaluado, o estudiado proyectos de cofinanciamiento a OPV mundialmente que enfatizan todos los tres componentes, un componente solamente, o una combinación de dos componentes.

El proyecto de cofinanciamiento a OPV en la República Dominicana ha acentuado los propósitos dobles del proyecto de ONG-- I:Fortalecimiento interno para llevar a cabo III: Prestación de servicios. El componente II: Sostenibilidad institucional no ha recibido mucho énfasis en este proyecto. Este era el diseño original y ha continuado de esta forma durante los pasados cinco años. Hubo buena planificación estratégica y ejecución para I: Fortalecimiento institucional de ONG pero menos para III: la prestación de servicios.

En general, las preguntas hechas en el término de referencia estaban más interesadas en el fortalecimiento interno de las ONG. Valorar dichas preguntas conduce a hallazgos positivos generales que a cambio conducen una conclusión general de que el proyecto de cofinanciamiento a OPV está rindiendo bien hasta esta evaluación intermedia según el documento del Proyecto, los papeles y responsabilidades de los contratistas, y las pautas de misión.

Visualizando los tres componentes, los esfuerzos de los primeros cinco años han resaltado el trabajar en la primera categoría exponiendo la identificación, tramitación, y selección de ONG para llevar a cabo las donaciones de subproyectos. Las actividades de proyectos planificados estratégicamente fuertes han ayudado a las ONG a fortalecerse internamente para diseñar proyectos y asumir mejor las donaciones de subproyectos. Algunas actividades fragmentadass del proyecto han apoyado unos efectos remanentes limitados y no planificados a medida que las ONG luchan por lograr la sostenibilidad institucional en el segundo componente. Algunas actividades limitadas del proyecto de adiestramiento y asistencia técnica han ayudado ligeramente a las ONG a incrementar la eficacia de sus prestaciones de servicios.

La hipótesis y estrategia principales son que las ONG son fortalecidas implícitamente al realizar la prestación de servicios con las donaciones de subproyectos usando a técnicos y especialistas financiados por el proyecto así como equipo adicional. Las ONG a cambio proporcionan servicios de entrega a las organizaciones comunitaria que tendrán iniciativas democráticas realzadas, fortalecimiento interno y sostenibilidad institucional. Este enfoque es parcialmente engañoso porque una gran parte de las ONG usan sistemas de prestación de servicios ineficientes e ineficaces y queda en duda que las comunidades en sí serán fortalecidas para llevar a cabo actividades de proyectos basados en la comunidad una vez que el proyecto de cofinanciamiento llegue a su fin.

La conclusión es que el proyecto está rindiendo bien de acuerdo con el diseño original a mitad del camino pero no llega a todo su potencial. Un proyecto a ONG de $22.0 millones USA puede tener un efecto resonante dentro de la República Dominicana y puede hacer brotar el movimiento de las ONG en el país. Se harán recomendaciones que podrían asistir a lograr ese pleno potencial. Las conclusiones con respecto a las secciones técnicas individuales siguen.

Diseño del proyecto y resultados del proyecto. El análisis de los hallazgos llega a la conclusión de que el proyecto tiene un enfoque de base-amplia sobre el propósito de permitir la máxima flexibilidad para incluir a una amplia variedad de subproyectos dentro del marco de objetivos estratégicos general de la Misión. Los indicadores del proyecto son débiles y por lo tanto es prácticamente imposible valorar o concluir si el proyecto está alcanzando los resultados planeados o apoyando los objetivos cambiantes de la Misión. Aunque la mitad de los supuestos del proyecto original son incorrectos, ninguno de dichos supuestos imprecisos han afectado negativamente al proyecto. No existen hallazgos para mostrar planificación estratégica por parte de los contratistas ni de la Misión para recoger datos sobre los objetivos a nivel de propósito, resultados, ni una estrategia para las intervenciones de adiestramiento de asistencia técnica. Estas limitaciones significan que es muy probable que el proyecto no esté funcionando en la forma más eficaz, eficiente o de calidad que uno esperaría en un proyecto de esta magnitud.

Procedimientos y criterios de proyectos. La valoración de hallazgos es positiva en cuanto a las preparaciones de proyectos, solicitudes de donaciones para subproyectos, y administración de los donatarios de sus subproyectos individuales. Se detectaron algunas demoras y procedimientos que toman tiempo en la tramitación de solicitudes de donaciones y del mismo

modo en la implementación de subproyectos de las ONG pero en general estos procedimientos son positivos. Todos los contratistas institucionales y la Misión están al tanto de que los procedimientos llevan tiempo y están ellos mismos modernizando y reingenierizándolos. Las demoras y los problemas de la implementación de proyectos son mínimos y de poco interés para la implementación de proyectos.

Fortalecimiento institucional. En este punto a mitad de camino en el proyecto de cofinanciamiento a OPV, los planes y las acciones para lograr organizaciones sostenibles y sistemas de prestación de servicios son borrosos y nada concretos. Aún así, la gran mayoría de las ONG a) reciben recursos de otros donantes, b) persiguen activamente nuevas perspectivas, y c) sobrevivirán al proyecto de una forma u otra. Además ENTRENA, a través de los criterios del proyecto, encuestas de pre-adjudicación, y procesos de preparación de propuestas ha causado mejorías dramáticas para la mayoría de las ONG en la capacidad de las ONG para preparar propuestas, administrar fondos, y presumiblemente para atraer a nuevos donantes. Más preocupante que la sostenibilidad de las ONG en sí es la sostenibilidad de los sistemas de prestación de servicio apoyadas por las ONG bajo el proyecto de cofinanciamiento. El punto en cuestión es que los mecanismos de prestación de servicios creados, ampliados o mejorados bajo el proyecto son más vulnerables en términos relativos que las ONG en sí, y que la sostenibilidad de las ONG están estrechamente vinculadas a su capacidad para crear sistemas de entrega que se sostengan a sí mismos.

A pesar de los esfuerzos anteriores en la prestación de servicios sostenibles por las ONG, la gran mayoría de los sistemas de prestación de servicios se debilitarán después del proyecto, y en algunas instancias desaparecerán a menos que se preste atención concentrada y concreta a la sostenibilidad de los sistemas. Las razones de la aparente vulnerabilidad a largo e incluso a medio plazo de los sistemas de prestación de servicios son: 1) cobertura de gastos, 2) dependencia en la asistencia técnica de las ONG la cual puede desaparecer al final del proyecto, 3) posible abandono por parte de las ONG patrocinadoras debido al interés de los donantes en nuevos proyectos más que en sostener los antiguos, y 4) carencia de atención explícita, mediante talleres y asistencia técnica, sobre los sistemas sostenibles de prestación de servicios.

Iniciativas democráticas. Existe un proceso democrático en marcha, invisible para muchos, inclusive para algunos oficiales de las ONG, pero muy evidentes para los actores en las comunidades. Muchos oficiales de las ONG, incluso algunos de ENTRENA, parecen tener una visión pesimista de la posibilidad de producir cambios en la mentalidad tradicionalmente autoritaria/autocrática dominicana. Aún así, los actores en las comunidades ya están experimentando dichos cambios y están dispuestos a soportarlos y conservar las nuevas tradiciones que se están desarrollando.

La mayoría de las comunidades han experimentado algún tipo de experiencia democrática antes del proyecto. Para muchos actores la novedad del proyecto reside más en los métodos para organizar la participación de la comunidad que en los principios y las prácticas de representación. La mayoría de los actores ya habían participado en elecciones locales y nacionales, y estaban familiarizados con las nociones básicas de delegación política.

Las ONG no conceptualizan las iniciativas democráticas de forma similar. De hecho, existe una gran diversidad de definiciones y conceptos en obra dentro del proyecto. Las ONG no ponen el mismo énfasis en su adiestramiento para la promoción de valores y prácticas democráticas, aunque muchas enseñanzas son conducentes a la democratización de las organizaciones comunitarias.

Consideraciones medioambientales. El proyecto de cofinanciamiento a OPV está satisfaciendo eficazmente los requisitos de USAID para los procedimientos medioambientales (22 CFR 216). Algunas actividades de subproyectos tienen decididamente un enfoque medioambiental. Sin embargo, si este proyecto va a desempeñar un papel importante en la implementación de cualquier objetivo estratégico de la Misión que tenga implicaciones medioambientales, probablemente no satisfará tales requisitos sin algunas modificaciones. Las pautas medioambientales del proyecto están siendo usadas en la etapa del diseño del subproyecto y han producido la generación de perfiles y análisis medioambientales de emplazamientos específicos. Los líderes de ONG comprenden y ponen en practica las pautas medioambientales y los requisitos del proyecto a pesar de que dichos se percibieron inicialmente como una imposición. La adopción de procedimientos medioambientales como parte de las políticas internas de las ONG, aunque una meta deseable, no se lograrán tan fácilmente y requerirán más apoyo y ánimo. Las pautas medioambientales son usadas regularmente como una herramienta para ayudar a asegurar una solidez medioambiental durante la implementación del proyecto. Sin embargo, los perfiles y pautas de emplazamientos específicos desarrollados como parte de los requisitos del proceso de análisis medioambiental del proyecto se hacen más útiles que las pautas originales, más genéricas.

Administración de proyectos. Los hallazgos positivos conducen a la conclusión positiva de que todas las tres unidades institucionales (la Unidad de Gestión de Proyectos, ENTRENA y el Banco Dominicano de Desarrollo) funcionan bien dentro del contexto de sus específicos y limitados contratos. La coordinación entre los tres y con otros donantes es buena y sin problemas. Todas las tres instituciones implementadoras cumplen bien sus contratos al concentrarse bastante en los procedimientos y en la administración de proyectos. No se requirieron cambios en personal. Si la Misión fuese a realizar más modificaciones decisivas en la dirección del proyecto, entonces se necesitaría por lo menos a un miembro más de personal de fortalecimiento institucional de ENTRENA.

I. RECOMENDACIONES

Esta sección proporciona recomendaciones generales y específicas que pueden ser tomadas en consideración para efectuar ajustes a mediados de proyecto. Las recomendaciones generales han surgido de los hallazgos y deducciones y pueden ser transversales a nivel de proyecto. Se hacen recomendaciones más específicas para las seis secciones de hallazgos técnicos.

General

1. Planificación estratégica para la eficacia del proyecto

Los miembros del equipo de proyecto deberían desarrollar un plan estratégico para el período restante del proyecto. Este plan es crítico para formular objetivos específicos de proyecto, propósitos e indicadores de resultados. Debería contar con la misma intensidad que las estrategias específicas para la asistencia técnica y el adiestramiento que en la actualidad existen para el fortalecimiento interno; (I) y que pueda ser aplicado para: (a) incrementar la sostenibilidad institucional eficaz y eficiente; (II) y (b) incrementar eficaz y eficientemente los servicios prestados por los donatarios de los subproyectos a los beneficiarios (III).

Este plan estratégico contendrá muchas características del diseño actual pero a su vez, contendrá nuevos elementos que han surgido de una estrategia corregida. Una nueva estrategia toma en cuenta que las 35 solicitudes de donaciones de subproyecto están a punto de ser realizadas. El proyecto está entrando en una nueva fase. Ahora, el proyecto sería corregido cambiando de dirección, alejándose de poner énfasis en el fortalecimiento interno (I) hacia fortalecimiento institucional para la Categoría II de la sostenibilidad institucional y la Categoría III de prestación de servicio. Este nuevo marco de trabajo trata de encontrar un equilibrio entre los tres elementos que componen una estrategia de fortalecimiento institucional. La estrategia definiría de forma conceptual el fortalecimiento institucional y proporcionaría la hipótesis para el diseño del proyecto ya corregido.

2. Enfoque del fortalecimiento institucional de prestación de servicios

La mayor parte de la cartera de la USAID a la República Dominicana hace uso de los mecanismos de prestación de servicios con base en ONG. Por lo tanto, la sostenibilidad de las ONG y los mecanismos de prestación de servicio en base a ONG son una cuestión de vital importancia en la utilización de la USAID en general, y, va más allá del proyecto de co-financiamiento a OPV. Quedan 4 años de este proyecto. Aún no es demasiado tarde para diseñar e implantar una estrategia de sostenibilidad enfocada, con o sin recursos adicionales. El proyecto co-financiamiento a OPV deberá ser considerado como laboratorio para el desarrollo de enfoques de sostenibilidad con base en ONG, en nombre de toda la misión. Es importante reconocer que la sostenibilidad de las ONG y de la prestación de servicios son separables, y que el énfasis se debe poner sobre la sostenibilidad de los sistemas de prestación de servicios como una forma de fortalecer los sistemas y el movimiento de ONG dominicanas en conjunto.

En los siguientes párrafos reflejamos un plan de acción que está específicamente orientado al logro de la sostenibilidad de sistemas de prestación de servicios apoyados por el proyecto de co-financiamiento. Un plan de acción para lograr sistemas de prestación de servicio y ONG sostenibles debería incluir lo siguiente:

- Analizar y volver a diseñar el contrato ENTRENA y los términos de referencia del personal individual de ENTRENA basados en: (a) el término de la atención masiva para la selección de las ONG y subproyectos, y la supervisión de la preparación de propuestas; y (b) el énfasis en los sistemas sostenibles de prestación de servicios y la capacidad de las ONG para crear, ampliar y duplicar los sistemas.

- Una total colaboración con las ONG apoyadas por el proyecto (quizá mediante talleres); llevar a cabo inventarios periódicos así como análisis de la sostenibilidad de los sistemas de prestación de servicios, reflejando tanto la participación de la comunidad como los aspectos financieros. (Las tablas de la sección D de este informe de evaluación dan el primer paso hacia los inventarios previamente mencionados.) La participación de la comunidad incluye lo siguiente: (a) dependencia en la asistencia técnica de las ONG a corto medio y largo plazo; (b) centralización, o el punto hasta el que los comités son en realidad reinos para individuos con poder. Los aspectos financieros incluyen: el rendimiento económico y la distribución de producto para: créditos, cuotas para los convenios de servicios, fondos continuos, bancos de recursos y contribuciones de servicios, no-monetarias por parte de la comunidad.

- Basados en los inventarios, clasificar los sistemas de prestación de servicios para detectar si éstos pueden o deberían aspirar a: (a) simplemente sobrevivir, ampliarse o duplicarse; (b) simplemente cubrir gastos de costo de mantenimiento; (c) cobertura de los gastos de mantenimiento más los gastos para la educación, ampliación y promoción; (d) cobertura de lo anteriormente mencionado más la liquidación de la inversión de infraestructura; o (e) ampliación, que significa la cobertura de todos los gastos previamente mencionados más cualquier excedente. El análisis dará resultados muy distintos dependiendo del servicio prestado (salud, generación de ingresos, reforestación, etc.)

- Basados en los inventarios y análisis, deberá diseñarse un plan de sostenibilidad para cada uno de los sistemas de prestación de servicios intentando llegar a principios generales de sostenibilidad ya sea globales ya sea por sector (tipo de servicio prestado). En algunos casos, la sostenibilidad de un sistema de prestación de servicios puede significar independizar el sistema de ONG dominicanas. La dependencia de comunidades en las ONG dominicanas puede ser tan arriesgada y poco saludable como la dependencia de las ONG dominicanas en la USAID/RD. Indiscutiblemente existirá un grupo de sistemas de prestación de servicios que cuenten con poca esperanza de ser autosostenibles sin ayuda externa. Una política o un grupo de políticas es necesario para tratar con los subsidios permanentes.

- Preparar una lista de mecanismos de ingresos y sus fuentes, tanto subvencionadas como no, entre las cuales las ONG puedan escoger.

- Establecer una nueva base de datos de donatarios y nuevos proyectos. (Desplazamientos a otras partes de la cartera del AID son posibilidades y el proyecto pro-comunidad del BDI-Gobierno de la República Dominicana deberá ser incluido).

3. Enfoque de sostenibilidad institucional

Dentro de este marco estratégico, el cambio propuesto toma un enfoque más concertado de fortalecimiento institucional. Este enfoque presta asistencia a aproximadamente 45 ONG que en la actualidad están cubiertas por el proyecto de co-financiamiento a OVP, y quizás a aproximadamente a otras 20 ONG con proyectos financiados por USAID/RD, en la República Dominicana, para llegar a ser sostenibles una vez terminado el período del proyecto. Mientras que algunos elementos del enfoque de fortalecimiento institucional son aún tentativos puesto que su desarrollo total va más allá del término de referencia de esta evaluación intermedia. Muy buenas ideas fueron presentadas al equipo de evaluación que deberían ser tomadas en cuenta en el momento de formular el enfoque de fortalecimiento institucional.

- Una estrategia de acciones para la sostenibilidad institucional basada en tres niveles (maduro, medio, inmaduro) de las características, necesidades y medios de desarrollo de las ONG, para graduarse y convertirse en instituciones más maduras. Esta estrategia debería tener adiestramiento específico y pautas de asistencia técnica consecutivas y de desarrollo.

- Prestar apoyo cuando sea posible a las asociaciones representantes de las ONG y que hayan surgido de las mismas ONG tal y como CONASUMI y UNIDOS. Los fondos para el fortalecimiento institucional podrían ser canalizados a través de estas asociaciones, para fomentar la especialización de las ONG en áreas de operación específicas.

- Certificación de las ONG con el fin de informar a otros donantes de que las ONG han pasado por un riguroso fortalecimiento interno, patrocinado por USAID/RD.

- Un fondo especial para asistencia técnica específica e intervenciones específicas de proyecto para las necesidades específicas, individuales de las ONG. El documento del proyecto contaba con este concepto pero fue utilizado de forma diferente a la concebida. Las ONG podrían solicitar una donación de $10.000 para el fortalecimiento institucional específico, con tramitación mínima para una necesidad específica de una ONG que incremente la sostenibilidad de la ONG.

- Promover la sostenibilidad general de las ONG, mejorando el perfil público de las ONG mediante la publicación de un directorio, sistematizando la experiencia de las ONG en la prestación de servicios, la toma de conciencia del público sobre el movimiento de las ONG en la República Dominicana así como otras actividades generales que sirvan de ayuda para el movimiento de ONG en el país.

- Dar apoyo a las actividades de sostenibilidad y de autofinanciamiento de las ONG. Esto pueden incluir dotaciones, empresas conjuntas, negocios para generar ingresos y otras posibilidades similares. Dar apoyo a las reformas fiscales y a las deducciones de impuestos que favorezcan a las ONG.

- Tomar acciones orientadas a los objetivos para el fortalecimiento y elevar a las ONG a niveles más altos de sostenibilidad y autofinanciamiento. La estrategia debería incluir pautas y tácticas para la diversificación del financiamiento de las ONG.

- Prestar asistencia en la revisión y promulgación de leyes favorables al movimiento de las ONG en la República Dominicana y que a su vez mejoren la posición legal de las ONG.

- Establecer objetivos para prestar asistencia a las ONG para conseguir financiamiento a nivel nacional mediante otras fuentes tal como Pro-Comunidad y el Fondo Presidencial Discrecional.

- Establecer bancos de datos para la localización de recursos nacionales e internacionales.

- Proporcionar becas o adiestramiento a nivel de maestría para los especialistas de las ONG en el desarrollo comunitario, ampliación, planificación comunitaria, y otros cursos similares que fortalezcan al personal de las ONG y mejore el profesionalismo de la prestación de servicios de las ONG.

- Prácticas y actividades para los voluntarios de las ONG, con estudiantes universitarios y de bachillerato podrían ser apoyadas y por la cual aquellos estudiantes con niveles de conocimientos prácticos y áreas definidas puedan hacer prácticas en los proyectos de las ONG, y a su vez puedan recibir créditos académicos por parte de la universidad.

- Recopilar estudios, lecciones aprendidas, y técnicas eficaces de ampliación que puedan prestar asistencia a las ONG para el incremento de la eficacia de su ampliación. Distribuir dichos documentos entre la comunidad de las ONG.

- Proporcionar a las ONG información específica para tomar decisiones técnicas adecuadas sobre el terreno y medios para estimar los análisis del costo de beneficios.

4. Enfoque para la sostenibilidad de las iniciativas democráticas

Este proyecto deberá tener un planteamiento más fuerte y mejor enfocado en cuanto a apoyar las iniciativas democráticas por las ONG a nivel de comunidad. Bajo ningún concepto deberá este proyecto competir con otros proyectos de iniciativas democráticas financiados por la Misión USAID/RD, ni deberán otorgarse subvenciones solamente para el mejoramiento de iniciativas democráticas. En su lugar, deberían realizarse esfuerzos más continuos dentro de las donaciones de los 35 subproyectos y las comunidades con las que trabajan las ONG para

aumentar la participación comunitaria en los proyectos de desarrollo para que las comunidades mismas lleguen a ser autosostenibles.

Una estrategia de iniciativa democrática para este proyecto requiere una planificación estratégica detallada. Unas cuantas ideas modestas son presentadas como objetivos que este enfoque debería intentar para lograr los siguientes resultados:

- Incrementar la planificación comunitaria para que las comunidades urbanas y rurales puedan llevar a cabo por sí mismas su propio desarrollo cuando las ONG se vayan.

- Incrementar la capacidad de la comunidad para hacer evaluaciones tecnológicas, económicas y de bienestar a nivel de comunidad.

- Incrementar los niveles de habilitación para la obtención de prestación de servicios con fondos gubernamentales tal como carreteras, electricidad, sistemas de agua, sanatorios y escuelas.

- Incrementar las acciones de la comunidad como una unidad integrada para lograr accesos más altos y asistencia de calidad para niños así como logros en la educación básica.

- Incrementar el nivel de la producción agrícola y no agrícola de la comunidad, creación de puestos de trabajo y niveles de ingresos mediante los esfuerzos concentrados de microempresas en áreas rurales.

Una vez que se haya formulado una estrategia, las donaciones de subproyectos podrían ser modificadas para que incluyan más actividades para lograr estos resultados.

Mientras el Proyecto va en camino, ENTRENA y USAID/DR deberían hacer esfuerzos para:

- Proporcionar educación y adiestramiento adicionales para preparar a los líderes para la planificación comunitaria a largo plazo.

- Promover la noción entre las ONG y comunidades objeto de la importancia del compromiso con el desarrollo comunitario a largo plazo.

- Ofrecer nuevos cursos, talleres, sesiones de discusión, y/o cursillos para los oficiales de las ONG sobre el origen y el desarrollo de las ideas, prácticas y valores democráticos, junto con técnicas para la promoción de iniciativas democráticas dentro de los subproyectos.

- Difundir la idea entre las ONG de que las iniciativas democráticas son un componente importante del proyecto, y que el desarrollo humano está incompleto sin el desarrollo democrático.

5. Enfoque medioambiental

Algún tipo de enfoque medioambiental unificante y vínculos eficaces necesitarían ser introducidas en el diseño del proyecto para proporcionar coherencia a las ONG participantes y a los subproyectos. Mediante encuestas o un taller participativo, identificar las necesidades de adiestramiento y asistencia técnica en áreas relevantemente medioambientales para las ONG participantes, y en la base de dichas valoraciones proporcionar el adiestramiento especializado necesario a corto plazo, empleando en la medida posible los conocimientos técnicos locales. Ejemplos de tales áreas especializadas son el manejo integrado de plagas (IPM), agroforestería, conservación de suelos, y administración de aguas.

6. Marco lógico y enmienda del proyecto

Una vez que las estrategias generales anteriores estén en pie con el enfoque nuevo aceptado, los contratistas institucionales necesitan diseñar y redactar un nuevo marco lógico para los cuatro próximos años. Se debería comenzar con el propósito y sus indicadores, meta e indicadores, y luego proseguir a definir los resultados y sus respectivos indicadores. Las actividades de proyecto deben ser diseñadas para producir resultados nuevos y revitalizados y eso a cambio producir el mismo propósito. El proyecto requiere refinamiento y adaptación para mantener la consistencia interna.

Una vez que este plan estratégico de cuatro años esté trazado, ENTRENA y la Unidad de Gestión de Proyectos deben redactar planes operativos anuales basados en el plan estratégico.

Por último, una nueva enmienda del proyecto debería redactarse para reflejar estos cambios en presupuesto e implementación.

Recomendaciones específicas

Estas recomendaciones específicas son cuestiones que el equipo de evaluación observó y que pueden ser remediadas con un mínimo de esfuerzo. Se presentan para cada sección técnica.

Productos esperados del proyecto

1. Establecer indicadores a todos los niveles que pueden ser verificados. Planificar cómo dichos indicadores van a ser medidos.

2. Redactar de nuevo los supuestos que acabaron siendo erróneos.

3. Asegurar que los estudios de referencia de los subproyectos individuales usan criterios y datos uniformes. Esto hará posible reunir información sobre diferentes proyectos y será útil para valorar los subproyectos en las evaluaciones intermedias.

4. Realizar un esfuerzo especial para que las ONG fomenten las consideraciones de sexo.

Procedimientos y criterios

1. Declarar una moratoria pública sobre la efectuación de cambios adicionales de identificación, tramitación, y procedimientos y criterios de selección. Organizar inobstrusivamente los procedimientos tal como planificó el esfuerzo del comité de reingeniería de la Misión pero de ninguna manera hacer públicos los nuevos procedimientos a la comunidad de ONG. Fijar una meta para reducir a seis meses el período de la aprobación del documento de concepto hasta la firma de la donación.

2. Rescindir los nuevos criterios en relación a: a) vehículos no y b) el porcentaje de personal de proyectos cubierto por las donaciones de subproyectos. Los subproyectos deberían ser revisados en base individual para determinar las actividades apropiadas y los gastos respectivos para lograr los resultados del subproyecto y no los criterios globales que pudieran ser inapropiados para las donaciones de subproyectos específicas.

3. Las ONG deberían declarar más claramente el proyecto total incluyendo el apoyo de otros donantes para el mismo subproyecto.

4. Durante la preparación del proyecto, incrementar el análisis técnico y la descripción de la prestación de servicios y metodología de extensión para asegurar que dichas metodologías son las más eficaces y eficientes posible. Analizar más minuciosamente la participación de las comunidades en el proyecto.

5. En la preparación del proyecto, analizar más minuciosamente la tecnología propuesta por las ONG (bombas de manos en vez de sistemas de distribución de agua a los pueblos).

6. Publicar los acuerdos de donaciones de subproyectos en inglés y en español. Perfeccionar las propuestas de ONG en Español y traducirlas posteriormente al inglés.

Fortalecimiento institucional

1. Contratar a un especialista en fortalecimiento institucional que combine un historial académico y experiencia en: desarrollo comunitario y finanzas y economía de pequeñas empresas.

2. Preparar una lista de profesionales y técnicos contratados por los proyectos de ONG, y analizar la probabilidad de que permanezcan después del proyecto.

Iniciativas democráticas

1. Redactar los indicadores principales que pudieran ser usados en la medición de progreso de las actividades de iniciativas democráticas.

Medioambiente

1. Reducir las expectativas con respecto a la alta tasa de adopción de prácticas medioambientalmente sólidas durante las primeras etapas de implementación de proyectos. Reconocer que las tasas de adopción varían según factores como la complejidad y la familiaridad de las prácticas presentadas y según el nivel de esfuerzo invertido en su promoción.

2. Cada ONG participante involucrada en actividades de producción agricultural debería asignar las responsabilidades del manejo de plagas/plaguicidas a un solo individuo. Dichos individuos deberían ser seleccionados por sus intereses y experiencias en el manejo de plagas/plaguicidas y su motivación en asumir liderazgo en estas áreas. Si es necesario, estos individuos deberían ser adiestrados en IPM para cosechas específicas y manejo de plaguicidas para mejorar sus conocimientos técnicos. Tales paratécnicos en IPM serán responsables de proporcionar adiestramiento, asistencia técnica, y asesoramiento general en todos los aspectos del manejo de plagas/plaguicidas a los agricultores y pequeños extensionistas. Además, ellos funcionarán como los especialistas en IPM de las ONG y serán responsables de crear vínculos con otros individuos y organizaciones que tengan experiencia en IPM en la República Dominicana y para reunir materiales útiles de adiestramiento y extensión, tales como guías de campo, carteles, y folletos en temas pertinentes.

3. En la medida de lo posible, explotar los conocimientos técnicos ampliamente reconocidos del equipo para IPM de la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD).

4. Además de las responsabilidades de monitoreo, el personal técnico de ENTRENA debería involucrarse más directamente en las actividades de adiestramiento y asistencia técnica, para mantener y mejorar su papel colaborativo en la implementación de las actividades de subproyectos.

<u>Administración</u>

1. La Unidad de Gestión de Proyectos de PSC debería disponer de un plan de acción anual que demuestre cómo la unidad apoya el plan estratégico de proyectos. La unidad debería asumir un papel más activo en la planificación estratégica y fortalecimiento institucional de las ONG en cuanto a la sostenibilidad y prestación de servicios de las ONG.

2. ENTRENA debería contar con planes de acción específicos realzados para el fortalecimiento institucional en cuanto a: 1) sostenibilidad institucional de las ONG, y 2) fortalecimiento de la prestación de servicios de las ONG. Deberían formularse planes de adiestramiento y asistencia técnica para cada ONG. El personal de ENTRENA debería adherirse a dichos planes.

3. ENTRENA debería contratar a un especialista en las áreas de fortalecimiento institucional y prestación de servicios. Dicha persona debería trabajar en colaboración con la Unidad de Gestión de Proyectos de PSC.

4. Las prioridades de monitoreo del proyecto deberían reflejar las modificaciones efectuadas en la planificación estratégica en la cual se pone más énfasis en: 1) indicadores de resultados, 2) sostenibilidad institucional de las ONG, y 3) prestación de servicios de las extensiones de ONG. Los formatos de monitoreo deberían reflejar estos cambios de énfasis en el mismo.

5. La oficina del interventor de USAID debería dar instrucciones al BDD de ser lo más flexible posible en su recepción y tramitación de los comprobantes a lo largo del mes. Los comprobantes de las ONG entregados con problemas deberían ser corregidos inmediatamente y tramitados, para evitar demoras. Los reembolsos deberían efectuarse puntualmente y debería existir un mecanismo para proporcionar los fondos a las ONG cuando los ceses de trabajado definidos están causados por la falta de fondos.

APÉNDICE A: TÉRMINO DE REFERENCIA

I. OBJETIVO

El objetivo de esta consultoría es realizar una evaluación intermedia del Proyecto de Cofinanciamiento a OPV de la USAID/DR, #517-0247 con miras a determinar lo siguiente:

a. Progreso actual en comparación al planificado para lograr el propósito y los resultados del proyecto (según enmienda de mayo de 1994), identificar problemas y demoras y recomendar soluciones.

b. Idoneidad de los procedimientos y criterios establecidos para la selección de subproyectos y concesión de donaciones a OPV/ONG.

c. Rendimiento de los dos contratistas institucionales y la Unidad de Gestión de Proyectos para determinar si se deberían realizar ajustes en la composición, las tareas, y el nivel de esfuerzo del equipo.

d. Medidas que se están tomando para promover la sostenibilidad de los subproyectos y las OPV/ONG.

e. Eficacia del uso de las pautas medioambientales por parte de las ONG/OPV.

f. Punto hasta el cual los valores democráticos están siendo promocionados por el proyecto de cofinanciamiento y las OPV/ONG donatarias.

g. Lecciones aprendidas.

h. Eficacia de la coordinación con otros donantes.

i. Validez de los supuestos originales y de cómo han afectado y seguirán afectando la implementación del Proyecto.

j. Suficiencia del progreso actual e indicadores de impacto dados los nuevos objetivos de la misión.

Los resultados de la evaluación y las recomendaciones de los evaluadores serán tomadas en cuenta a fin de corregir cualquier deficiencia hallada en los procedimientos y criterios de selección de donaciones, rendimiento del contratista y provisión de servicios a Gauss; para determinar niveles de esfuerzo futuros para contratistas; y para establecer indicadores de progreso e impacto más realistas para el Proyecto dados los objetivos actualizados de la misión y el impacto de los supuestos del proyecto

II. TERMINO DE REFERENCIA

Un equipo de evaluación compuesto por especialistas que aborden las varias áreas enumeradas anteriormente, llevarán a cabo la evaluación y responderán mediante un informe escrito a todos los puntos y preguntas incluidos en el siguiente término de referencia:

A. Analizar el progreso actual en comparación con el progreso planificado hacia lograr el propósito y los resultados del proyecto (según enmienda de 1994), identificar problemas y demoras, recomendar soluciones y responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Hasta qué punto han sido fortalecidas las ONG en su capacidad de prestación de servicios a la población empobrecida han sido mejoradas bajo este proyecto? Determinar las cifras y los fondos que fortalecen a ONG.

2. ¿Hasta qué punto ha mejorado la responsabilidad del Proyecto (administración de proyectos, gestión financiera), y los estándares del diseño de los proyectos apoyados por USAID? ¿Están las solicitudes de donación completas?

3. Determinar el número de personas que se benefician directa e indirectamente del proyecto. ¿Está el proyecto alcanzando a los grupos objeto deseados por USAID? ¿De qué forma está beneficiando a las mujeres?

4. ¿Cómo de bien responden las donaciones aprobadas a los objetivos estratégicos actuales de la misión?

5. ¿Hasta qué punto han mejorado los vínculos actuales y percibidas de la USAID con grupos de bajos ingresos y la comunidad de ONG?

6. Analizar el ritmo general de las adjudicaciones de donaciones y analizar las causa de las demoras y soluciones implementadas para superar dichas demoras. ¿Qué medidas adicionales, si las hay, se recomiendan a fin de que el proyecto de cofinanciamiento a OPV alcance su meta original de 35 subsidios aprobados?

7. ¿Hasta qué punto es empujada las selección de subproyectos por los ONG y las demandas de los beneficiarios en comparación con USAID y la Unidad de Gestión de Proyectos? Analizar la demanda general existente de fondos para el proyecto contra el suministro disponible.

8. ¿Ha financiado el Proyecto una mezcla de proyectos apropiada en términos de Objetivos estratégicos y cobertura nacional?

9. ¿Hasta qué punto está abordando el proyecto las necesidades críticas de la población empobrecida, especialmente aquellas que están geográfica y económicamente marginadas?

10. ¿Son concedidas donaciones directas de USAID a muchas ONG individuales? ¿Cuál es la mejor alternativa para la implementación de proyectos en términos de objetivos de la misión, eficacia de gastos, y la situación actual en cuanto a grupos paraguas en la República Dominicana?

B. Analizar los procedimientos establecidos para seleccionar subproyectos y conceder donaciones a ONG a fin de determinar si deberían hacerse algunas modificaciones.

1. ¿Responden los criterios actuales a los objetivos actuales de la misión?

2. ¿Son el mecanismo y los criterios actuales de selección los más apropiados para lograr los objetivos del proyecto en términos de tipos y números de subproyectos y fortalecimiento institucional de las ONG? ¿Cuáles son las recomendaciones para mejorar?

3. ¿Podrá el Proyecto de cofinanciamiento a OPV lograr sus objetivos bajo los procedimientos de selección actuales? ¿Existe una forma más eficaz económicamente sin sacrificar calidad, mantener una supervisión adecuada de USAID y promocionar vínculos actuales y percibidos entre USAID, la comunidad de ONG y las poblaciones empobrecidas?

4. ¿Se ha analizado la capacidad de las ONG de cumplir con los requisitos del proyecto en términos de diseño e implementación de diseños? ¿Estamos esperando demasiado o no lo suficiente y son las prestaciones de asistencia apropiadas siendo proporcionadas a las ONG en el proceso?

5. ¿Cuáles deberían ser los niveles apropiados de intervención por parte de USAID y GODR en el proceso de selección?

6. ¿Hasta qué punto son los criterios de selección de proyectos y procedimientos de concesión de donaciones aplicadas consistentemente y justamente sin motivos políticos o de otra clase? ¿Cuál es la percepción de las ONG al respecto?

7. Describir el efecto que los nuevos criterios siguientes han surtido sobre las ONG y el éxito general del Proyecto:

- No pueden adquirirse vehículos con fondos de USAID.
- No se financiarán programas de crédito bajo este proyecto.
- Las ONG donatarias deben cubrir un 50% de los gastos de personal de proyectos.
- Las contribuciones beneficiarias no pueden contar como parte de la contribución de la ONG donataria a fin de alcanzar el 25% del mínimo de contribución contraparte requerido.
- Una ONG no puede recibir fondos de donación en cantidades anuales superiores al doble del promedio de sus ingresos anuales a lo largo de los tres años anteriores.

8. ¿Está formulado adecuadamente el comité de selección de subproyectos? Recomendar alternativas apropiadas.

9. ¿Hasta qué punto son innovadoras las ideas de desarrollo y las nuevas tecnologías más apropiadas siendo alentadas y financiadas bajo el Proyecto? ¿Cómo podría mejorarse esto?

C. Analizar el papel y el rendimiento de los dos contratistas institucionales y el Jefe de Proyectos de PSC para determinar lo siguiente:

1. ¿Se está proveyendo la cantidad apropiada, clase y calidad de la asistencia técnica y adiestramiento a las ONG en términos del diseño de proyectos, implementación y fortalecimiento institucional?

2. ¿Están llevando a cabo satisfactoriamente los contratistas (ENTRENA, Banco de Desarrollo Dominicano y jefe de proyectos de PSC sus deberes tal como se estipula en sus contratos?

3. ¿Deberían realizarse ajustes en la composición del equipo para cumplir mejor los términos de referencia y cambiar las condiciones del proyecto?

4. Recomendar niveles de asistencia deseados de las tres unidades de contratación de proyectos para ejecutar exitosamente el resto de la vida del proyecto (Fiduciario, Asistencia técnica, Adiestramiento, Gestión).

5. Analizar los niveles y la eficacia de la coordinación entre las tres unidades de contratistas.

6. ¿Cómo de eficaz ha sido el monitoreo de subproyectos en la identificación temprana de problemas de implementación y la recomendación de soluciones apropiadas?

7. ¿Se ha mantenido un flujo de caja para los donatarios?

D. Evaluar los pasos que se están tomando para promover la sostenibilidad de los subproyectos y las ONG. ¿Han sido eficaces y existen algunas recomendaciones para mejorar la sostenibilidad financiera, administrativa y técnica de los proyectos y de las ONG que las implementan?

1. ¿Qué grado de participación comunitaria se está logrando en el diseño y la implementación de proyectos de las ONG? ¿Contribuyen los beneficiarios suficientes contraparte para sentirse dueños de las actividades del proyecto?

2. ¿Cómo de eficaces y útiles le han resultado las encuestas a las ONG?

3. ¿Qué nuevas medidas están tomando las ONG participantes para mejorar su propia sostenibilidad financiera como resultado de los esfuerzos bajo el Proyecto de Cofinanciamiento a OPV?

4. ¿Hasta qué punto le han sido útiles a las ONG la asistencia técnica y el adiestramiento ofrecidos bajo el proyecto para ONG y qué otra clase de asistencias técnicas y adiestramientos se desean?

5. ¿Se está ofreciendo amplia envergadura de independencia en el diseño de sus propios subproyectos? ¿Hasta qué punto se identifican las ONG y los beneficiarios con sus propios proyectos y comparten los gastos?

E. Evaluar la eficacia del uso de pautas medioambientales desarrolladas bajo el proyecto y proveer a los donatarios potenciales para asegurar que los subproyectos están siendo diseñados e implementados de forma medioambientalmente sólida.

1. ¿Hasta qué punto están usando las ONG las pautas para diseñar/ayudar a diseñar sus proyectos a fin de reducir y/o mitigar las consecuencias medioambientales debidas a actividades de proyectos?

2. ¿Hasta qué punto están usando las ONG las pautas medioambientales como una herramienta para ayudar a asegurar la solidez medioambiental durante la implementación?
3. ¿Es el personal de las ONG capaz de comprender cómo incorporar y aplicar las pautas medioambientales?

F. Analizar la forma en que los valores democráticos están siendo promocionados por los proyectos de cofinanciamiento a OPV y por las OPV/ONG donatarias.

1. ¿Hasta qué punto están participando los ciudadanos afectados por el proyecto en su propio desarrollo y proceso de toma de decisiones?

2. Describir las medidas que están tomando las ONG para incorporar los valores y las prácticas democráticos en sus métodos de operación.

3. ¿Cómo de eficaz es el Proyecto de cofinanciamiento a OPV, en general, y los subproyectos financiados bajo el Proyecto en la promoción de conocimientos realzados de los beneficios de la democracia participativa?

G. ¿Qué lecciones se han aprendido hasta la fecha con respecto a la filosofía, estrategia y metodología empleadas bajo el Proyecto de Cofinanciamiento a ONG, que podrían ser aplicadas a otros proyectos para ONG financiados por USAID?

H. Analizar los niveles y la eficacia de la coordinación de proyectos con otros donantes inclusive la Peace Corps.

I. Examinar los supuestos establecidos durante el diseño del proyecto para determinar si siguen siendo válidos, cómo han afectado éstos al proyecto y cómo pueden afectar al proyecto en el futuro. Los supuestos que deben ser analizados a nivel de propósito y resultados se enumeran a continuación:

(1) Las ONG son capaces de absorber fondos adicionales de USAID
(2) El Gobierno de la República Dominicana continúa apoyando el movimiento de ONG
(3) Suficientes ONG tienen capacidad de gestión para sacarle provecho al mecanismo de proyectos de las OPV
(4) Las ONG mantienen buenas relaciones con los contratistas (ENTRENA y BDD)
(5) Las ONG tienen recursos suficientes para proporcionar las contribuciones contraparte requeridas
(6) Las ONG mayores, mejor establecidas están dispuestas a asistir a ONG más pequeñas en la preparación y administración de proyectos.

J. Examinar el progreso del proyecto y los indicadores de impacto para determinar si siguen siendo apropiados dadas las modificaciones realizadas en cuanto al proyecto y los nuevos objetivos de la Misión. Recomendar la indicativa adicional de los resultados que la misión desea lograr en cuanto al proyecto.

APÉNDICE B: INSTRUMENTO DE ENCUESTA

Este instrumento de encuesta fue utilizado por todos los miembros del equipo para formular sus preguntas a los informadores clave. Los miembros del equipo registraron sus respuestas usando esta guía pero formularon sus propias preguntas. Los miembros del equipo a cargo de responsabilidades específicas dentro de la evaluación hicieron preguntas más específicas.

A. General

1.1 Institución
1.2 Ubicación
1.3 Proyecto
1.4 Cantidad de donación
1.5 Cantidad contraparte
1.6 Fondo fiduciario
1.7 Fecha de la firma
1.8 Duración/Vida del proyecto
1.9 Dirección, teléfono y directores de las ONG

B. Vista general de los productos esperados del proyecto

2.1 Meta
2.2 Propósito
2.3 Resultados
2.4 Actividades
2.5 Indicadores
2.6 Modificaciones/enmiendas a concesiones/donaciones/indicadores
2.7 Nº. de beneficiarios 1) directos; 2) indirectos
2.8 Indicadores de terminación de actividades: 1) propuestos; 2) actuales hasta la fecha
2.9 Indicadores de terminación de resultados: 1) propuestos; 2) actuales hasta la fecha
2.10 Terminación del propósito: 1) propuesta; 2) actual hasta la fecha
2.11 Beneficios para las mujeres
2.12 Relación entre el proyecto y los objetivos de USAID
2.13 Validez de los supuestos originales y cómo afectaron el diseño y la implementación de proyectos
2.14 Examen de los supuestos:

1) ONG capaces de absorber fondos de USAID adicionales
2) GODR continúa apoyando el movimiento de ONG
3) Suficientes ONG tienen capacidad de gestión para sacarle provecho al mecanismo de proyectos de las OPV;
4) Las ONG mantienen buenas relaciones con ENTRENA y BDD;

5) Las ONG tienen recursos suficientes para proporcionar contribuciones contraparte;
6) Las ONG mayores, mejor establecidas, están dispuestas a ayudar a las más pequeñas en la preparación y administración de proyectos

C. Procedimientos y criterios

3.1 Idoneidad de los criterios de selección
3.2 Consistencia en la selección. Percepción de imparcialidad de las ONG
3.3 Cuestiones relacionadas con los nuevos criterios: 1) Vehículos no; 2) Crédito no; 3) un 50% del personal del proyecto cubierto por la ONG; 4) un 25% mínimo de apoyo de ONG; 5) porcentaje de la cantidad de la donación del total de la cartera de proyectos
3.4 Capacidad de las ONG para cumplir con los requisitos para el diseño y la implementación de proyectos
3.5 Rol del comité de selección de subproyectos
3.6 Proceso de selección para subproyectos
3.7 Nivel adecuado de intervención de USAID y GODR en el proceso de selección. Período y esfuerzo para este proceso
3.8 Adjudicación de donaciones. Ritmo de la concesión de donaciones.
3.9 Punto hasta el cual el proyecto de OPV ha mejorado la responsabilidad (administración de proyectos, gestión financiera) y diseño para los proyectos apoyados por USAID
3.10 Eficacia y utilidad de las encuestas de pre-concesión de donaciones para ONG/OPV

D. Fortalecimiento institucional

4.1 Grado de independencia de las ONG para diseñar sus propios subproyectos
4.2 Actividades para promover la sostenibilidad de subproyectos
4.3 Actividades para promover la sostenibilidad de ONG/OPV. Punto, eficacia de asistencia técnica y adiestramiento. Se requieren nuevas áreas.
4.4 Participación de la comunidad en el diseño y la implementación de los proyectos de las ONG
4.5 Sentimiento de propiedad de las ONG y los beneficiarios hacia las actividades de los proyectos y el compartir gastos
4.6 Eficacia y punto de ONG fortalecidas y su capacidad de prestar servicios a las poblaciones empobrecidas mejoradas (financiera, administrativa, técnica)
4.7 Número y tipo de ONG fortalecidas
4.8 Esfuerzos para la sostenibilidad de subproyectos
4.9 Esfuerzos para la sostenibilidad de ONG y OPV
4.10 Sostenibilidad fortalecida de ONG atribuidas al proyecto de cofinanciamiento
4.11 Niveles de asistencia provista para la preparación de proyectos
4.12 Procedimientos de suficiencia para seleccionar subproyectos
4.13 Grado hasta el cual las solicitudes son más completas

4.14 Asistencia técnica y adiestramiento provisto (cantidad, tipo, calidad para el diseño, la implementación y el fortalecimiento institucional)

E. Iniciativas democráticas

5.1 Valores democráticos siendo promocionados por el proyecto de OPV
5.2 Valores democráticos promocionados por los donatarios de subproyectos
5.3 Ciudadanos afectados por los proyectos según 1) participación en su propio desarrollo; 2) toma de decisiones
5.4 Incorporación por parte de las ONG de valores democráticos y prácticas a sus métodos de operación
5.5 Eficacia de promocionar conocimientos realzados de los beneficios de una democracia participativa

F. Consideraciones medioambientales

6.1 Eficacia del uso de pautas medioambientales por las ONG
6.2 Procedimientos para implementar las pautas medioambientales. Punto hasta el cual las ONG usan las pautas.
6.3 Aptitud de las ONG para comprender, incorporar, y aplicar las pautas medioambientales
6.4 Eficacia de los subproyectos de ser diseñados e implementados de forma medioambientalmente sólida

G. Administración

7.1 Unidad de Gestión de Proyectos (rol y rendimiento de PSC/rendimiento de la Unidad de Gestión de Proyectos)
7.2 Unidad de Apoyo a OPV (rendimiento de ENTRENA)
7.3 Agente fiduciario (rol y rendimiento del Banco de Desarrollo Dominicano)
7.4 Composición/deberes del equipo, niveles de esfuerzos, ajustes requeridos y en términos de servicio, asistencia técnica, y adiestramiento
7.5 Nivel y eficacia de coordinación entre las tres unidades de contratos
7.6 Coordinación con otros donantes (IAF, Peace Corps, CARE, CRS)
7.7 Eficacia del monitoreo del proyecto
7.8 Suficiencia del flujo de caja a los donatarios
7.9 Percepción de las ONG/OPV sobre la asistencia de los contratistas institucionales

H. Conclusiones

8.1 Lecciones aprendidas

I. Recomendaciones

APÉNDICE C: PERSONAS/INSTITUCIONES ENTREVISTADOS

A. USAID/República Dominicana

Michael Deal	Director delegado
Cristina Adamczyk	Jefa interina, Oficina General de Desarrollo
Richard Mangrich	PSC, Unidad de Gestión de Proyectos de OPV
Rick Garland	Oficial adjunto de Programas
Wayne Butler	Interventor
Marty Knapper	Oficial de contratos
Luis González	Oficial de evaluaciones
Marina Tavera	Oficina de programas
Odalis Pérez	Oficial adjunto para cuestiones de medioambiente
Maritza Rodríguez	Oficina del interventor
Jack Thomas	Oficina de programas
Elisane de Moya	Oficina del interventor
Patricia Hernández	Oficina del interventor

B. ENTRENA

John Seibel	Presidente
Bolívar Pou	Jefe firmante, Proyecto de cofinanciamiento
Frederico Pena	Personal técnico
Selma Zapata	Personal técnico
Alberto Roa	Personal técnico
Iluminada Díaz	Personal técnico
Robert Crowley	Personal técnico
María García	Finanzas
Francisco Tamaris	Contable

C. Personal de ONG/OPV

Asociación Aguas Vivientes (AAVI)
- Abel Ramírez
- Abraham Rivera
- Miguelina Reyes

Asociación para el Desarrollo San José de Ocoa (ADECO) y Pan American Development Foundation
- Carlos José Bonilla
- Fernando Duran

Asociación para el Desarrollo de la Provincia de Espaillat (ADEPE) y Asociación para el Desarrollo Provincia Salcedo (APRODESA)
- Dorca Barcacel

Asociación para el Desarrollo (APEDI)
Emmanuel Castillo
Zenaida Reynoso

CARITAS Dominicana
(No fue visitada)

Centro para el Ecodesarrollo de Samana (CEBSE) y Centro para la Conservación Marina
Omar Ramírez
Rosa Lamelas
Patricia Lamelas

Centro para la Educación Integral (CES)
Juan Montag
Dolly Urena
Juan Guzmán

Consorcio Nacional de Supervivencia Materno Infantil (CONASUMI)
Ángel Luis Alvarez

Educadores Unidos del Cibao (EDUDELC)
Rafael Cruz
Manuel Emilio Sánchez
Cruz Félix Batista

Fundación para el Desarrollo Comunitario (FUDECO)
Horacio J. Ornes Heded
Néstor Sánchez
Ignacio de los Reyes Pena
Experito Marichal

Fundación para el Desarrollo de la Juventud (FUNDEJUR)
Efraín B. Toribio
Ismael Cruz
Bienvenido García Cordero
Norys Meran

Fundación para el Bienestar Salud (FUSABI) y Catholic Relief Services (CRS)
Mary Hodem

Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD)
Eduardo LaTorre
Elba Franco

Hermandad
Alberto Munera

Liga Dominicana Contra el Cáncer (LDCC)
(No fue visitada)

Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI)
David Luther
Ernesto Cruz

Mujeres en Desarrollo (MUDE)
Mauricia Goldberg

Sociedad para el Desarrollo Integral del Nordeste (SODIN)
Eulalio Holando Quiroz
Raul Taylor
Catalino Paulino
Félix Mancel
Ernesto Rupp

D. Otras personas

Manuel Jiménez	Banco Dominicano de Desarrollo
Leonardo Morros	Coordinador, Secretariado Técnico de la Presidencia

Cerca de 200 líderes y promotores de la comunidad