

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRÍCOLA**



Memoria de prácticas para optar al título de:

Máster en Economía y Desarrollo Territorial

Tema:

Evaluación Intermedia del Enfoque Programático de Centro Humboldt

2016-2019

Nombre de la sustentante:

Lic. Rebeca Saray Lara Benavides

Nombre del tutor académico:

Dr. Mario Ramón López

Nombre del tutor práctico:

Msc. Luz Elizabeth Saavedra Prado

Managua, Diciembre de 2019

Tabla de Contenido

Dedicatoria	i
Agradecimientos.....	ii
Carta Aval Tutor	iii
Carta Aval Tutor Práctico	iv
Resumen Ejecutivo	v
Introducción.....	1
Capítulo I: Análisis del entorno de la organización.....	3
1.1. Entorno de la Empresa.....	3
1.1.1. Nombre del Organismo:.....	3
1.1.2. Tipo de Organismo:	3
1.1.3. Giro o actividad principal de la empresa:.....	3
1.1.4. Propiedad	3
1.1.5. Antecedentes.....	4
1.1.6. Valor, Misión y Valores Institucionales de Centro Humboldt	5
1.1.7. Temas de trabajo.....	7
1.1.8. Ejes Transversales	12
1.1.9. Organigrama.....	14
1.1.10. Tutor de la Práctica	15
Capítulo II: De las Actividades en la organización.....	16
2.1. Detalle de las actividades realizadas en las prácticas	16
2.2. Resultados obtenidos	20
Capítulo III: Del Máster y las prácticas en la organización	27
3.1. Relación entre el contenido del Máster y las Prácticas.....	27
3.2. Opinión Personal de lo realizado en las prácticas y su relación con el Desarrollo Local.....	29

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones derivadas de las Prácticas	31
4.1. Conclusiones	31
4.2. Observaciones y recomendaciones sobre las prácticas	31
Capítulo V: Anexos.....	33
5.1. Evaluación Intermedia del Enfoque Programático.	33

Tabla de Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1. Visión, Misión y Valores de Centro Humboldt	7
Ilustración 2. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Gestión Integral de Riesgos	8
Ilustración 3. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Cambio Climático	9
Ilustración 4. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Actividades Extractivas	10
Ilustración 5. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Recursos Hídricos	11
Ilustración 6. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Energía Sostenible.	12
Ilustración 7. Organigrama de Centro Alexander Von Humboldt.....	14
Tabla 1. Tiempos efectivos de realización de prácticas en Centro Humboldt	19

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a la Virgen de Fátima, a mi mamá, Zobeida Benavides Galeano, a mi hermana Guadalupe Lara Benavides y a colaboradores de Centro Humboldt.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios, por darme la oportunidad de cursar este programa de maestría, por abrirme paso para culminarlo a pesar de todas las dificultades y por poner ángeles en mi camino que me ayudaran en este proceso de aprendizaje.

A Jesucristo, que se ha manifestado a través de mis hermanos de comunidad y por los cuales, pude localizar una organización donde realizar las prácticas de esta maestría.

A la Virgen de Fátima, mi madre, que ha intercedido incesantemente por mí para que pueda cumplir mis metas.

A mi madre, Zobeida Benavides y mi hermana, Guadalupe Lara; por impulsarme y dar ánimos para no desfallecer y recordarme siempre que Dios está conmigo.

Al personal de Centro Humboldt, en especial a quienes laboran en la Oficina de Planificación, Monitoreo y Evaluación y Gerencia de Desarrollo Institucional, por ser instrumentos de Dios para fortalecer mis capacidades profesionales y brindarme su apoyo durante todo el proceso de las prácticas.

Y finalmente, agradezco a la coordinación de la Maestría en Economía y Desarrollo Territorial, por el apoyo que me ha brindado, especialmente al culminar mis estudios de maestría, lo cual, es prueba de la misericordia de Dios para conmigo.

CARTA AVAL TUTOR



Centro Humboldt

Para la Promoción del Desarrollo Territorial y la Gestión del Ambiente

Managua, Nicaragua 04 de septiembre 2019

Msc. Alfredo Canales
Coordinador de Maestrías
Departamento Economía Agrícola
UNAN-Managua
Su Manos

Por este medio me dirijo a usted no sin antes desearle éxito en sus labores académicas.

El motivo de la presente misiva es hacer de su conocimiento que la Lic. Rebeca Saray Lara Benavides, identificada con cédula No. 001-260295-0034H, ha realizado sus prácticas profesionales correspondientes al requisito de culminación de estudios de maestría en nuestra organización, en la División de Desarrollo Institucional, durante un periodo comprendido del 01 de abril 2019 hasta el 31 de agosto 2019, dando así cumplimiento al total de horas requeridas (300 horas).

Durante el periodo de sus prácticas, la Licda. Lara Benavides, se distinguió por su capacidad de trabajar en equipo, colaboración, calidad humana y dedicación que brindo a las diferentes actividades desarrolladas. Asimismo, consideramos que se desempeñó satisfactoriamente, logrando ejecutar al 100% los alcances esperados para la elaboración de la Evaluación Intermedia del Modelo de Gestión Institucional, periodo 2016-2020; proceso que desarrolló con alta calidad, atendiendo las orientaciones y recomendaciones desde la parte técnica, desarrollando análisis integrales en relación a los ejes de trabajo de Centro Humboldt y su modelo de gestión.

Agradezco de antemano su atención a la presente y quedo a su entera disposición para cualquier consulta al respecto, me despido cordialmente.



MSc. Luz Saavedra Prado
Gerente Desarrollo Institucional

RESUMEN EJECUTIVO

La realización de las prácticas correspondientes al Máster en Economía y Desarrollo Territorial consistió en la aplicación de conocimientos teóricos obtenidos en el transcurso de la misma a través de la realización de la “Evaluación Intermedia del Enfoque Programático de Centro Humboldt”. Esto con el propósito de desarrollar competencias laborales y profesionales vinculadas a la temática de la Maestría; así como promover la articulación entre el Sistema de Educación Superior y las instancias facilitadoras de recursos privados o públicos para el bienestar de la población.

Por su parte, la “Evaluación Intermedia del Enfoque Programático de Centro Humboldt” se efectuó con el objetivo de *valorar los procesos implicados en la labor institucional para la consecución de metas establecidas en el Enfoque Programático*. En este sentido, y usando como marco de referencia las propuestas metodológicas de Centro Humboldt, se desarrolló el proceso metodológico que implicó el levantamiento de datos y revisión de información primaria a nivel interno, la revisión de fuentes secundarias de información, y el análisis y síntesis de la información para luego redactar un informe, que se ha anexado en el capítulo cinco.

INTRODUCCIÓN

La Maestría en Economía y Desarrollo Territorial surge ante el reconocimiento de la necesidad de trabajar el territorio desde sus distintos aspectos, reconociendo su importancia, su dinámica y proyección futura, así como el peso que para el desarrollo individual y colectivo éste representa.

El presente documento refleja la sistematización del trabajo realizado como práctica de la Maestría en Economía y Desarrollo Territorial, a cargo del departamento de Economía Agrícola de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA). A través de éste, se visibilizarán las actividades realizadas en cuatro meses en “Centro Alexander Von Humboldt” correspondientes a la “Evaluación Intermedia del Enfoque Programático 2016-2020”; las cuales, procuraban brindar competencias relacionadas con el desempeño profesional de habilidades y aptitudes en el marco del Desarrollo Territorial a través de 300 horas de trabajo presenciales y no presenciales.

La realización de la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático fue prevista desde la fase de construcción del nuevo Modelo de Gestión Institucional establecido en 2016, en vista a medir los avances en las metas de la organización. Sin embargo, a causa de diversos factores no fue posible realizarla en el período estipulado por las autoridades de Centro Humboldt (2018); es por ello que, al llevarse a cabo las conversaciones con el responsable de la Oficina de Planificación, Monitoreo y Evaluación, se determinó como esencial y así se especificó como el aporte del maestrante para la institución.

La Evaluación Intermedia del Enfoque Programático contiene un análisis bajo los criterios internacionales de evaluación sobre los avances de resultados en los territorios con los que trabaja Centro Humboldt, así como una reflexión sobre los procesos internos que han contribuido a dichos resultados. De modo que, a través de ésta es posible analizar el desarrollo tanto de los territorios como de la organización; es por ello, su relevancia.

Para la realización de tal análisis fue necesario el desarrollo de un proceso metodológico que implicó el levantamiento de datos y revisión de información

primaria a nivel interno, la revisión de fuentes secundarias de información, y el análisis y síntesis de la información para luego redactar un informe, que en este documento se muestra como producto de la práctica (capítulo cinco).

Entonces, en la presente sistematización se encontrarán cinco capítulos. El primero, que muestra una descripción del entorno de Centro Humboldt, desde su fundación hasta su organigrama. El segundo capítulo en el cual, se detallan las actividades realizadas en las prácticas y los resultados obtenidos de las mismas. El tercer capítulo, donde se explica la correspondencia entre el contenido del máster y las prácticas; así como la opinión personal del maestrante en relación al máster y a las horas en campo. El capítulo cuatro que contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas de las prácticas y bibliografía. Y, finalmente el capítulo cinco en el cual, se presenta la propuesta elaborada como producto de las prácticas.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Entorno de la Empresa

1.1.1. Nombre del Organismo:

Centro Alexander Von Humboldt

1.1.2. Tipo de Organismo:

Organización nicaragüense sin fines de lucro

1.1.3. Giro o actividad principal de la empresa:

El quehacer de la institución se enmarca en los ámbitos del Desarrollo Territorial y la Gestión Ambiental, desde la visión que la concepción territorial del desarrollo se expresa en la organización de las fuerzas productivas de acuerdo con la vocación de los territorios, sus potencialidades, limitantes, y el grado de desarrollo tecnológico de las poblaciones de los recursos del entorno socio-productivo.

La labor institucional se organiza en base a una política de alianzas con organismos de la sociedad civil y las instancias organizadas que constituyen sus contrapartes, las relaciones horizontales que establece con grupos e instancias locales, y el respaldo de diferentes sectores que comparten visiones, principios y estrategias para la solución de problemas ambientales y locales en pro de un desarrollo sustentable.

En los 29 años de trayectoria, Centro Humboldt ha fomentado la participación activa de las comunidades, fortaleciendo sus capacidades técnicas, organizativas y de gestión, con equidad; por medio de cinco temas priorizados: Cambio Climático, Gestión Integral de Riesgos, Recursos Hídricos, Actividades Extractivas y Energía Sostenible.

1.1.4. Propiedad

Centro Alexander von Humboldt se constituyó el 3 de Abril de 1990, como Organismo No Gubernamental, fundado por un grupo de profesionales que decidieron aunar esfuerzos para promover e impulsar un desarrollo alternativo desde la Sociedad Civil.

1.1.5. Antecedentes

Desde su fundación hasta la actualidad, se identifican 4 etapas en la vida institucional de Centro Humboldt:

- 1) Enfoque de proyectos (1990-1995): La labor estaba focalizada en la realización de estudios territoriales, principalmente en las Regiones Autónomas y acompañamiento a la formulación de propuestas de desarrollo desde los gobiernos locales con la participación de todos los sectores.

- 2) Transición de enfoque de proyectos a enfoque de programas y crecimiento (1996-2005): Se elaboró el primer Enfoque Programático que incluyó la creación de 3 programas (2 dirigidos al Área Sustantiva y 1 a la Sostenibilidad institucional). Se incursionó en el tema Gestión de Riesgos e Incidencia en Políticas Públicas Ambientales, además se inició el montaje de un Sistema de Monitoreo Ambiental, que sirvió de insumo para establecer las primeras campañas institucionales. La institución creció en volúmenes de ejecución financiera, cantidad de personal contratado, así como en credibilidad y reconocimiento; a tal punto que logró perfilarse como un organismo referente en el tema ambiente a nivel nacional y de Centroamérica.

- 3) Consolidación institucional (2006 - 2010): Se consolidó la presencia de Centro Humboldt a nivel centroamericano, mediante la apertura de una oficina en El Salvador, así como la participación y coordinación en el desarrollo de importantes actividades de protección ambiental a través de redes temáticas regionales. Además, se logró mejorar e implementar las políticas institucionales, entre ellas Voluntariado, Género y Recursos Humanos. Se revisó algunas políticas y procedimientos administrativos internos para asegurar una respuesta adecuada al momento de una intervención de emergencia o desastres, y se inició el proceso de discusión alrededor de iniciativas de Sostenibilidad Institucional.

- 4) Calidad e impactos (2011-2015): Se inició el diseño de un sistema PME orientado a efectos e impactos, logrando en un primer ejercicio la definición y medición semestral de indicadores de proceso, con lo que se obtuvo información valiosa sobre el desempeño institucional. Se espera consolidar este sistema en el siguiente quinquenio (2016-2020), midiendo impactos a través de indicadores de temas estratégicos, según el diseño del presente Enfoque Programático.

Se inició el establecimiento de una Red Comunitaria de Observadores del Clima, a cargo de pequeños productores, la cual se ha ampliado aceleradamente en los últimos años en colaboración con organizaciones socias, por considerarse una fuente de información importante para la identificación de medidas de adaptación al CC acorde a las realidades de las comunidades. Esta red se ha convertido en una base social para Centro Humboldt que está contribuyendo al desarrollo institucional.

1.1.6. Valor, Misión y Valores Institucionales de Centro Humboldt

En el Enfoque Programático 2016-2020 Centro Humboldt se ha planteado como visión y misión ser un organismo de la sociedad civil que contribuya a la gestión del desarrollo con equidad basada en los derechos fundamentales de la población nicaragüense, tomando como elementos centrales el territorio y el ambiente.

La razón de ser de la institución se basa en una serie de valores y principios que se sintetizan en la siguiente gráfica No.1 y que son:

1. **Conservación.** Condición estratégica de preservación y seguridad de la vida en todas sus manifestaciones, priorizando al ser humano.
2. **Racionalidad.** Calidad humana de ecuanimidad, expresada en una acción ponderada en su relación vital y cotidiana con la naturaleza y la sociedad.
3. **Sustentabilidad.** Condición del desarrollo para las generaciones actuales y futuras que considera los aspectos sociales, económicos y que reconoce la diversidad cultural, incorpora la equidad de género y avanza en armonía y respeto hacia la naturaleza.

4. **Solidaridad.** Apoyo basado en la comprensión e identificación con aquellas personas, organizaciones, grupos, pueblos; en condición y situación vulnerable o en desventaja.
5. **Equidad.** Estado que reconoce y otorga a las personas lo que merecen, en pro del equilibrio, la justicia y la superación de las desigualdades prevalecientes en nuestra sociedad; sin discriminación por razones sociales, religiosas, de género, étnicas o etarias.
6. **Soberanía.** Capacidad de decidir sin injerencias foráneas sobre nuestros asuntos internos.
7. **Autonomía.** Potestad institucional, personal y colectiva para regirse y decidir con independencia en base a sus propios principios y normas.
8. **Integridad.** Rectitud e incorruptibilidad en la acción de la institución, caracterizada por el apego a sus principios y normas. Respeto al derecho individual y colectivo.
9. **Participación consciente.** Intervención activa de las personas en los procesos que forjan su propio desarrollo y el de su comunidad, expresada en el ejercicio de la libre difusión del pensamiento y la acción.
10. **Empoderamiento.** Calidad humana de apropiación de los espacios de vida y ejercicio del poder de manera individual y/o colectiva.
11. **Transparencia.** Actuación limpia, franca, honesta, abierta en la gestión institucional, en apego a sus normas y principios en la práctica cotidiana.
12. **Perseverancia.** Constancia, firmeza y tesón en la acción cotidiana para la consecución de los objetivos institucionales.
13. **Versatilidad.** Capacidad institucional de plantearse nuevas perspectivas, con posibilidad de adaptación, de rápida reacción y respuesta a los cambios del contexto, generando continuo crecimiento cualitativo.
14. **Derecho.** Facultad inherente al ser humano de hacer o exigir todo aquello que la ley o autoridad establece a su favor, de carácter jurídico superior.
15. **Justicia.** Evaluar las decisiones y el comportamiento de las personas o instituciones con respecto a la distribución equitativa de beneficios y obligaciones, de conformidad a los derechos.

Ilustración 1. Visión, Misión y Valores de Centro Humboldt



Fuente: Enfoque Programático 2016-2020

1.1.7. Temas de trabajo

Se han priorizado los siguientes temas estratégicos del periodo 2016-2020: Gestión Integral de Riesgo, Cambio Climático, Recursos Hídricos, Actividades Extractivas y Energía Renovable.

☞ Gestión Integral de Riesgos

En el tema de Gestión Integral de Riesgo (GIR), el trabajo está orientado a la prevención y mitigación de riesgos, preparación adecuada de la población local ante los riesgos presentes en los territorios y la acción humanitaria en situaciones de crisis o desastre, donde Centro Humboldt es co-ejecutor humanitario con otros socios. Asimismo, asume la facilitación de procesos de desarrollo de capacidades a diferentes niveles en sus grupos meta, y además se propone tener un rol en los procesos de formulación de propuestas para incidir en el marco legal normativo de la GIR y la asistencia humanitaria en sus distintos niveles de intervención (local, nacional y regional).

Ilustración 2. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Gestión Integral de Riesgos



Fuente: Centro Humboldt (2015). Enfoque Programático 2016-2020.

☞ Cambio Climático

En el tema de Cambio Climático (CC) el trabajo está orientado fundamentalmente a la adaptación y mitigación al CC. Otros enfoques de trabajo en este quinquenio son la ciencia climática, modelación climática y la labor sobre el marco normativo. De acuerdo con estos enfoques, Centro Humboldt asume la responsabilidad para llevar a cabo estudios e investigaciones, así como experimentación, procesos de validación y replica.

El rol de facilitar procesos de desarrollo de capacidades a diferentes niveles incluye tanto el papel de capacitador como de formador de propuestas para incidir en el marco legal con respecto al tema. CC representa un caso especial en tal manera que el trabajo de incidencia de Centro Humboldt y los resultados del trabajo internacional, incorporan acciones en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).

Ilustración 3. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Cambio Climático



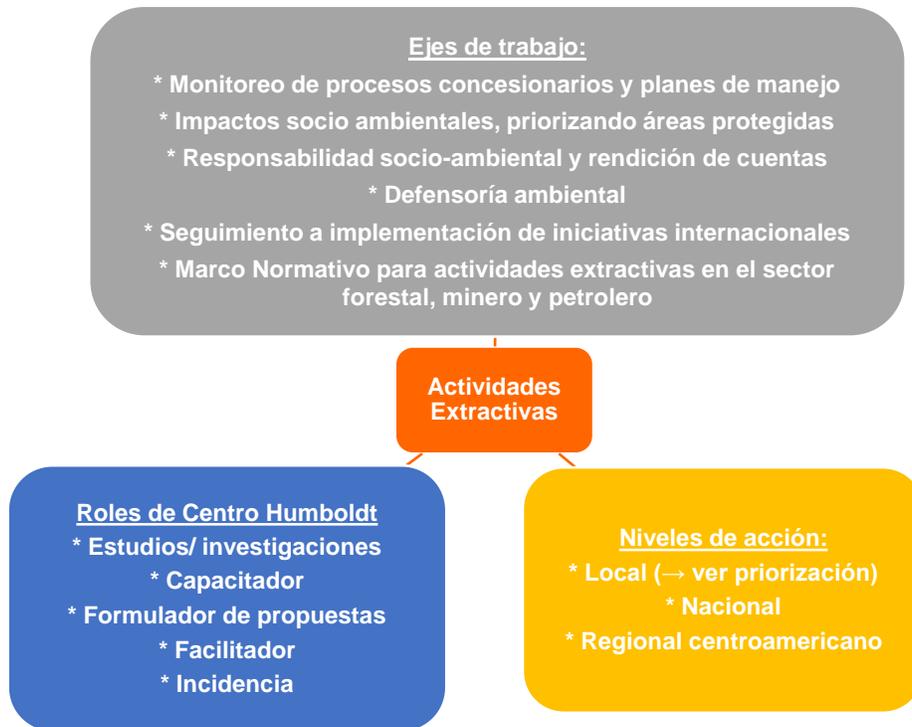
Fuente: Centro Humboldt (2015). Enfoque Programático 2016-2020.

☞ Actividades Extractivas

En el tema de Actividades Extractivas (AE) los enfoques de trabajo están vinculados con el monitoreo de procesos concesionarios y planes de manejo e impactos socio ambientales (priorizando áreas protegidas), la defensoría ambiental. Para la labor en conjunto en alianzas, se consideró importante tanto la implementación de iniciativas regionales, así como la modernización al marco jurídico e institucional.

De acuerdo con estos enfoques Centro Humboldt asume la responsabilidad para llevar a cabo estudios e investigaciones, también se ha planteado tener el rol de facilitar procesos de desarrollo de capacidades a diferentes niveles, así como de formular propuestas de incidencia en el marco legal con respecto al tema.

Ilustración 4. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Actividades Extractivas



Fuente: Centro Humboldt (2015). Enfoque Programático 2016-2020.

☞ Recursos Hídricos

En el tema de Recursos Hídricos (RRHH) los enfoques de trabajo son tanto la producción de agua, el acceso al agua como el monitoreo de la calidad de agua. Además, se ha planteado focalizar el trabajo propositivo para modernizar el marco jurídico en los RRHH. De acuerdo con estos enfoques el Centro Humboldt asume la responsabilidad para llevar a cabo estudios e investigaciones.

El rol de facilitar procesos de desarrollo de capacidades para la gestión sostenible de agua conlleva el papel de fortalecer capacidades organizativas a nivel local, así como de formular iniciativas para incidir en el marco legal con respecto al tema. Se jugará también el rol de ejecutor de soluciones de agua. En adición al nivel local, nacional y regional, se considera también en las acciones programáticas el trabajo en el nivel de las unidades hidrológicas.

Ilustración 5. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Recursos Hídricos



Fuente: Centro Humboldt (2015). Enfoque Programático 2016-2020.

☞ Energía Sostenible

En el tema de Energía Sostenible (ES) los enfoques de trabajo son en apego a los tres ejes de la iniciativa “Energía Sostenible para todos” de las Naciones Unidas (SE4ALL, por sus siglas en inglés): acceso a energía, los renovables y la eficiencia energética. Como cuarto enfoque se definió el trabajo sobre el marco político y legal para el fomento de la ES de pequeña escala. De acuerdo con estos enfoques Centro Humboldt asume la responsabilidad para llevar a cabo estudios e investigaciones.

El rol de facilitar procesos de desarrollo de capacidades en el tema incluye tanto el papel de capacitar a nivel local como de formular propuestas para incidir en el marco legal con respecto al tema. Se ha propuesto también jugar el rol de implementador de obras de energía de baja potencia. Parecidamente al tema de CC se considera el marco internacional crecientemente importante para desarrollar las acciones programáticas en el tema de energía.

Ilustración 6. Ejes de trabajo, roles y niveles de acción correspondientes al tema de Energía Sostenible.



Fuente: Centro Humboldt (2015). Enfoque Programático 2016-2020.

1.1.8. Ejes Transversales

Los ejes transversales lo constituyen un conjunto de aspectos de carácter globales que trastocan todo el accionar institucional, desde los programas y proyectos como en toda la gestión institucional.

Éstos plantean el esfuerzo de Centro Humboldt para abordar aspectos torales de la sociedad en general, y de los territorios y comunidades en particular, que no son abordados de manera específica por los diferentes temas estratégicos, programas proyectos. Así entonces, los ejes transversales permiten la complementariedad en el cumplimiento de la visión, misión y valores institucionales, más allá de las acciones sociales que impulsa la organización (Centro Humboldt, 2015).

Los tres ejes transversales son: Género, Intergeneracionalidad e Interculturalidad.

Género

Género es una cuestión de justicia social y ética, basado en el respeto a los derechos humanos que se expresa en normas e instrumentos legales y políticas públicas.

Centro Humboldt, apuesta por la transformación de las relaciones de género, partiendo de la premisa que lo social es dinámico, por tanto, cambiante.

Las relaciones de género permean la vida de cada persona en sus diferentes ámbitos, lo que conlleva a materializar el enfoque de género, a partir de considerar las necesidades y experiencias de hombres y mujeres como parte integral del diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de nuestras políticas institucionales, programas y proyectos, lo que a su vez se traduce en la búsqueda de formas, métodos y herramientas que permitan ir midiendo cambios en la forma de relacionarnos (Centro Humboldt, 2015).

Intergeneracionalidad

Lo generacional, está referido a las relaciones entre distintos grupos de edad en un mismo momento histórico. Cada grupo de edad tiene un modo de ser y pensar que lo distingue.

En este sentido, Centro Humboldt considera que el vínculo generacional supone una vasta oportunidad de conjugar las distintas visiones, conocimientos y experiencias acumuladas a favor del ambiente, favoreciéndose además el talento humano con miras al relevo generacional, conscientes de la contribución que estas generaciones pueden hacer al desarrollo del país (Centro Humboldt, 2015).

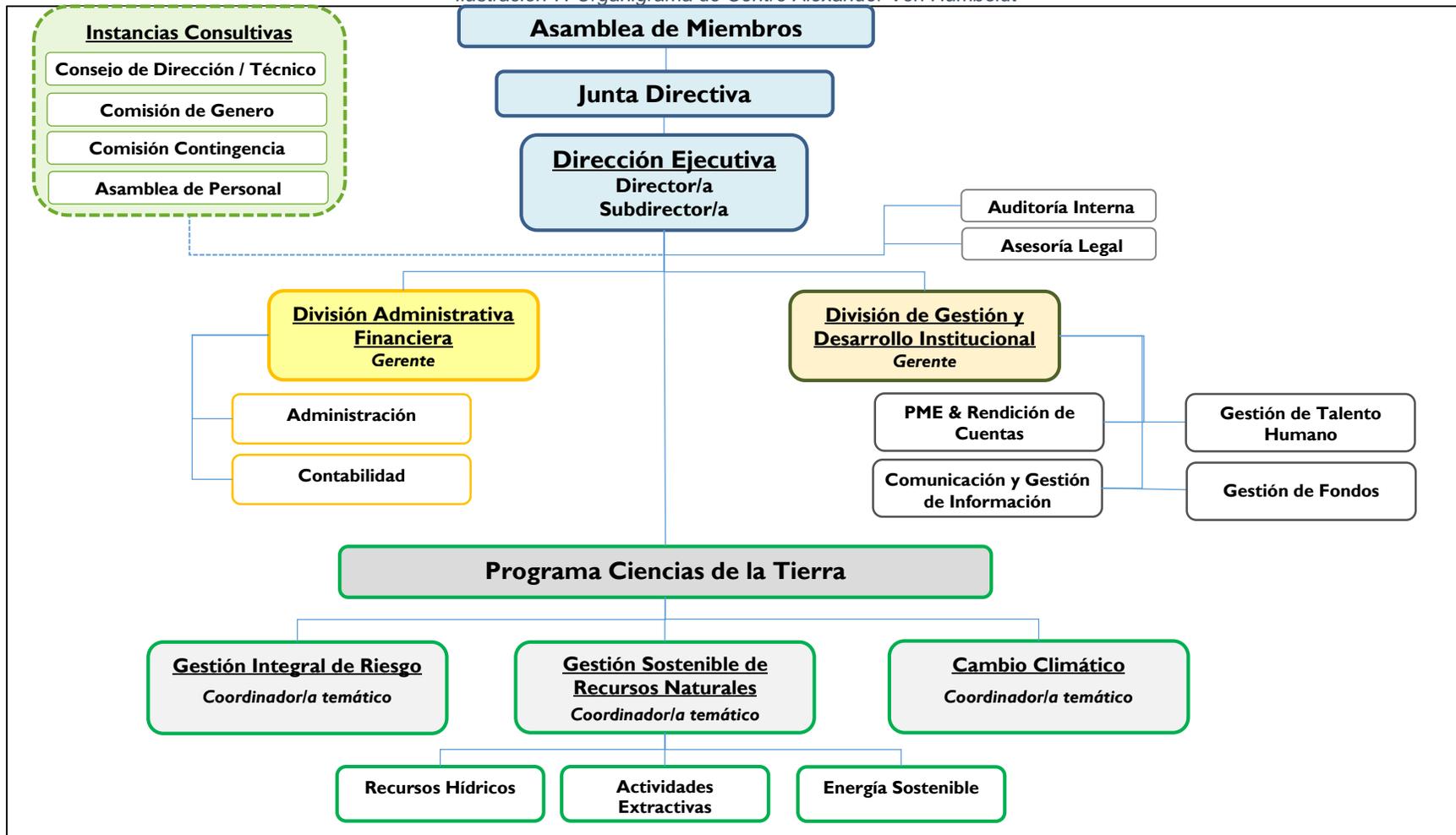
Interculturalidad

Centro Humboldt considera que el reconocimiento del derecho a la diversidad cultural, a la autodeterminación de los pueblos, así como al patrimonio de los conocimientos ancestrales, sus usos y beneficios, parte del hecho de reconocer que las culturas no están aisladas, sino que conviven e interactúan entre sí en un espacio determinado.

El compromiso de Centro Humboldt se materializa propiciando procesos de empoderamiento basados en el respeto y tolerancia de la diversidad cultural, focalizando su quehacer en territorios que evidencian la necesidad de fortalecer las capacidades de las personas y sus comunidades (Centro Humboldt, 2015).

1.1.9. Organigrama

Ilustración 7. Organigrama de Centro Alexander Von Humboldt



Fuente: Centro Humboldt (2015). Enfoque Programático 2016-2020.

1.1.10. Tutor de la Práctica

Considerando el organigrama anterior (Ilustración 7) y de acuerdo a las pláticas llevadas con la responsable de la Oficina de Planificación, Monitoreo y Evaluación y Rendición de Cuentas, las prácticas se realizaron en la mencionada oficina; bajo la supervisión de la Gerente de Desarrollo Institucional, Msc. Luz Elizabeth Saavedra Prado, pues el trabajo a realizarse necesitaba una visión estratégica.

CAPÍTULO II: DE LAS ACTIVIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

2.1. Detalle de las actividades realizadas en las prácticas

El día viernes 5 de abril del año en curso se conversó con el responsable de la Oficina de PME para la realización prácticas en dicha institución y pertinente área, para el cumplimiento de requisito de maestría. Se llegó al conceso de realizar seguimiento presencial en el Centro Humboldt los días Jueves y Viernes de 8:00 am a 5:00 pm; pero las asignaciones equivaldrán a las 300 horas necesarias que iniciarían el 25 de abril de 2019.

En este primer encuentro no se determinó expresamente el plan de trabajo; pero se estableció el horario y forma de trabajo.

El 25 de abril se conversó la propuesta en la Oficina de PME y se presentó el 26 de abril a la Gerencia de Desarrollo Institucional, derivando en una reunión el día 2 de mayo para el establecimiento del alcance del trabajo. En dicha reunión DDI expuso origen del documento del Enfoque Programático actual, se intercambiaron opiniones sobre el alcance de la Evaluación Intermedia, se conversó sobre los insumos, herramientas, procesos y productos esperados de la Evaluación Intermedia y se determinaron las etapas de trabajo de la EI.

Adicionalmente, se determinó la persona que iba a dar seguimiento al trabajo de prácticas en Centro Humboldt, Luz Elizabeth Saavedra Prado, Gerente de la División de Desarrollo Institucional, por ser un documento de interés estratégico para la organización. También, se acordó que durante el proceso evaluativo se iba a contar con el apoyo de los Oficiales de PME y RdC para el contacto con el personal y actividades en las que fuera necesaria su intervención.

En esas dos semanas (25 de abril a 3 mayo), además de lo mencionado, se apoyó a la oficina en trabajos diversos. Pero las fases determinadas para efectuar la Evaluación se comenzaron el día 6 de mayo del corriente. Éstas fueron: revisión bibliográfica-instrumental, diseño y ajuste instrumental, recopilación de datos, análisis de la evidencia empírica presentada a través del informe y presentación a Oficina PME, DDI y Junta Directiva para retroalimentación.

1. Revisión bibliográfica-instrumental (6 al 10 de mayo 2019):

Proceso de búsqueda y selección de fuentes y herramientas de investigación propias de la institución sobre el tema de evaluación. Esta fase supuso obtener conocimiento de las colecciones de herramientas que posee Centro Humboldt.

2. Diseño y ajuste instrumental (13 al 24 de mayo 2019):

En esta fase se hizo uso de los diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés para la Evaluación Intermedia de Centro Humboldt. Se realizaron los ajustes apropiados y se diseñaron instrumentos complementarios.

Se ajustó la herramienta de encuesta interna para las oficinas y se diseñaron los cuestionarios para entrevistas semi-estructuradas a Dirección Ejecutiva y Sub-Dirección Ejecutiva, la guía para los grupos focales con las áreas temáticas y oficinas y la herramienta para la encuesta dirigida al Público General.

En este proceso se tuvo apoyo de la Oficina de PME, pues Centro Humboldt posee cierto conjunto de herramientas para la realización de sus procesos de evaluación.

3. Recopilación de datos (20 de mayo a 13 de junio):

El objetivo de la recogida de información es la creación de la base empírica que forma la evidencia sobre la que se sustenta la evaluación intermedia. Se obtuvo directamente de los involucrados en los procesos institucionales, tanto de las oficinas como áreas temáticas.

El proceso de recopilación de información se conformó de: entrevistas semi-estructuradas a la Dirección Ejecutiva y Sub-Dirección Ejecutiva, entrevistas abiertas a oficiales de DDI, grupos focales con el personal de áreas temáticas y Dirección Administrativa Financiera (DAF) y encuestas a todo el personal de Centro Humboldt, así como encuestas al público en general sobre el nivel de conocimiento del trabajo de la organización.

Esta etapa fue encabezada por la maestrante, pero realizada bajo supervisión de la Oficina PME y Gerencia de Desarrollo Institucional (DDI).

4. Análisis de la evidencia empírica-Elaboración del Informe Preliminar (11 de junio a 12 de julio 2019)

Una vez recopilados los datos, se procedió al análisis de la información cuantitativa y cualitativa. Dependiendo de las medidas y de la información recopilada se utilizó de forma combinada el análisis estadístico para profundizar en el estudio y la interpretación de los datos cuantitativos y el análisis transversal para procesar la información obtenida.

Las valoraciones se ajustaron a los criterios de evaluación previamente establecidos y consensuados y que se derivaron, a su vez, de las preguntas comunes y propias de evaluación: las cuestiones a las que debe responder la evaluación que constituyen, así, la base lógica sobre la que emitir los juicios.

A partir de ahí, se elaboraron las recomendaciones de forma realista y clara. Por consiguiente, las recomendaciones se construyeron sobre las valoraciones y la interpretación de los datos que permitieron precisar cómo y por qué se ha llegado a cosechar éxitos o fracasos.

Esta fase se reflejó en la redacción del informe final, el cual, recopiló todo lo que ha sido el proceso de evaluación desarrollado.

5. Presentación y ajuste del Informe a PME, DDI y Junta Directiva para retroalimentación (15 de Julio al 11 de Octubre 2019)

Una vez realizado el informe se procedió a la presentación de resultados a la Oficina de PME para revisar si los objetivos de la evaluación se habían cumplido. Posteriormente, se presentó a la gerencia de DDI para sus valoraciones y retroalimentación. Y, finalmente, se presentó a Junta Directiva para conocimiento de las áreas y valoración estratégica de los resultados obtenidos.

Para visualizar mejor estas fases, véase Tabla 1 .

2.2. Resultados obtenidos

En respuesta a la aplicación de métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas, en el proceso evaluativo del Enfoque Programático se obtuvo un extenso documento final que recoge el análisis de indicadores de áreas temáticas y oficinas que corresponden a la División de Desarrollo Institucional, así como a las oficinas de la División Administrativa Financiera; encuestas y entrevistas semi-estructuradas y abiertas.

A causa de la extensión de dicho documento, se realizó también un resumen ejecutivo que intenta compilar los hallazgos y recomendaciones más importantes, entre los cuales se encuentran:

- La mayoría de trabajadores han olvidado o desconocen las metas establecidas para su área de trabajo en el Enfoque Programático. Es decir, desconocen el documento de EP.
 - ☞ Para ello, se sugiere una sesión anual en la cual se les recuerde a todos los colaboradores de Centro Humboldt sus metas a mediano plazo establecidas en el EP. Y ahí mismo, se haga seguimiento de las acciones realizadas en aras del logro de los objetivos institucionales. De tal forma que la visión inductiva organizacional se vaya transformando en deductiva de sostenibilidad organizacional.
- Los trabajadores aún presentan una visión proyectista de su trabajo; es decir, se concentran en las actividades de corto plazo, obviando las metas establecidas en el Enfoque Programático. No obstante, es una dinámica comprensible pues se encuentran en el período de adaptación a la nueva estructura organizacional que no lleva cumplida el mediano plazo.
- Se observó que en las formulaciones de proyectos no se toman en cuenta las áreas priorizadas establecidas, ni las metas establecidas para las áreas temáticas que en el largo plazo permitieran el cambio de enfoque institucional.

- ☞ Así pues, se recomienda que en las formulaciones de proyectos se consulte el documento de Enfoque Programático, para que los proyectos posean actividades que les permitan cumplir con aquéllas con eficacia y eficiencia. De modo que, la visión del trabajo institucional se redirija hacia una lógica deductiva que procura la sostenibilidad financiera de Centro Humboldt.

- Durante el proceso de recopilación de información se observó que Centro Humboldt realizó una acertada adaptación de estrategias de acción ante la inestabilidad del contexto nacional.

- El proceso de levantamiento de información actual, se encuentra dirigido a resultados y no a impacto, pues las encuestas llenadas no consideraron el grupo de levantamiento de línea de base. Entonces, se deben estructurar procesos y herramientas adecuadas para medir impacto si realmente esto se desea.
 - ☞ Se debe elaborar un manual de indicadores para comprender y dar mejor seguimiento a los mismos.
 - ☞ Se debe replantear el tiempo para alcanzar las proporciones planteadas en los indicadores o variar las proporciones para alcanzarlas en el período de tiempo de cinco años, considerando el comportamiento del mercado de la cooperación internacional en Nicaragua, en lo referente a la facilidad o acceso a recursos para implementación de proyectos a través de los cuales se cumplan las metas de indicadores.

- Las herramientas de medición aún están dirigidas hacia resultados, no hacia impactos, como lo establece el nuevo Enfoque Programático.
 - ☞ Se recomienda el ajuste o diseño de herramientas dirigidas a impactos.

- ☞ Se recomienda el establecimiento de grupos de control para la medición de impacto de acciones de proyecto.
- De los cinco temas que trabaja Centro Humboldt, los más rezagados son Recursos Hídricos y Energía Sostenible.
 - ☞ Se recomienda dinamizar los temas presentando ofertas a donantes clave sobre posibles trabajos en ambos temas y, preparar al personal para ello.
- Se observó desarticulación en el área de Gestión Sostenible de Recursos Naturales en cuanto al abordaje del tema de Recursos Hídricos. Éste es llevado en paralelo con DE.
 - ☞ Se recomienda que el trabajo se realice en coordinación con el área temática.
- La labor local del área de Actividades Extractivas fue el más afectado por la crisis de 2018.
 - ☞ Se recomienda replantear el alcance del nivel de trabajo de incidencia para cada área y fortalecer el trabajo en los territorios que se trabaja Cambio Climático.
- En el tema de Actividades Extractivas sobresale la minería y se ha rezagado el tema de bosques e hidrocarburos.
 - ☞ Se recomienda diversificar el desarrollo del tema a nivel interno.
- Los trabajadores del área de Gestión Integral de Riesgos consideran que necesitan capacitación para el abordaje de la temática bajo el concepto institucional.
 - ☞ Se recomienda capacitar al equipo y apoyar con sesiones de autoestudio.

- Se observó sobrecarga laboral generalizada que provoca ineficacia en labores.
 - ☞ Se recomienda priorización de actividades bajo líneas de mando y planificación.

- Se observó sobrecarga laboral generalizada que provoca ineficacia en labores.
 - ☞ Se recomienda priorización de actividades bajo líneas de mando y planificación.

- Las áreas que presentan mayor carga salarial marginal son DE, ES y Gerencia DDI.
- El área de Servicios Generales es a la que se le destinan menor cantidad de recursos a nivel institucional, de forma marginal.
 - ☞ Se recomienda valorar las cargas salariales.

- DDI es la segunda a la que se le destinan recursos financieros en menor medida, en correspondencia con la cantidad de personal que labora en ella; después de Servicios Generales.
 - ☞ Se recomienda valorar las cargas salariales de acuerdo a una valoración de los resultados de estas oficinas

- Existe desmotivación del personal en cuanto a brindar recomendaciones, porque consideran que no les escuchan ni toman acciones referentes a las problemáticas que se plantean.
 - ☞ Se recomienda la apertura del Consejo de Dirección a recomendaciones de evaluaciones e informes.

- Las líneas de gestión institucional no se encuentran claras y en ocasiones no se respetan.
 - ☞ Junta Directiva aclara líneas de mando.

- La imagen institucional de Centro Humboldt se ha dado a conocer más, después de la crisis y se ha posicionado como una entidad con respeto en relación a información climática.
- Existe un significativo aporte de las acciones para el cumplimiento de la misión y visión institucional.
- Los resultados de incidencia han sido los más rezagados a causa de la ruptura de lazos con los entes gubernamentales.
 - ☞ Continuar con la labor institucional, adaptando acciones de proyecto al entorno de los territorios para lograr incidir en actores clave, aunque sin acciones de visibilización.
- Han incrementado los trabajos por consultorías, pero éstos implican la sobrecarga de responsabilidades, retrasando en ocasiones cumplimiento de labores en tiempo.
 - ☞ Establecer un mecanismo de contratación de personal interno para trabajar consultorías.
- Durante el proceso de recopilación de información se observó que Centro Humboldt realizó una acertada adaptación de estrategias de acción ante la inestabilidad del contexto nacional.
- Más del 50% de trabajadores no utilizan la herramienta WebMo debido a la cantidad de tiempo que implica su llenado y carestía de visión sobre la utilidad sobre la misma.
 - ☞ Elaborar una evaluación rápida de la herramienta para determinar qué medidas llevar a cabo.
- Existen dificultades desde la esfera macro-institucional hasta la micro para la planificación.

- ☞ Habilitar herramienta de planificación interna, ya sea por Excel o WebMo.
- No se observa seguimiento en avances de metas programáticas.
 - ☞ Cada responsable de área monitoree periódicamente los avances en metas
- Desde 2017, en DDI se observó carencia de monitoreo a los objetivos programáticos de las oficinas correspondientes, por ello, éstas muestran avances poco significativos en cuanto al cumplimiento de metas del EP. Sin embargo, se evidencia el seguimiento reciente de la gerencia en la mayoría de las actividades de las oficinas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
 - ☞ Se recomienda monitorear de forma periódica las labores programáticas de oficinas.
- En el período que lleva ejecutado el Enfoque Programático, a nivel general, género es el eje transversal más trabajado desde el papel, pues se considera como requisito para la puesta en práctica de proyectos; pero el personal aún no se apropia completamente de él.
 - ☞ Continuar en la práctica de capacitaciones.
- En relación a la intergeneracionalidad, los trabajadores de las áreas temáticas admiten que no existe una estrategia de abordaje definida, se asume a nivel local, pero de forma instintiva y efectiva. A nivel interno institucional es el más desarrollado.
- Con respecto al eje transversal “Interculturalidad”, no hay visión de cómo trabajar con grupos, no hay una estrategia clara, pero se trabaja respetando culturas.

- ☞ Se recomienda establecer estrategias de trabajo para el desarrollo de cada eje transversal.

Las conclusiones, hallazgos y recomendaciones detalladas se encuentran en el documento de informe, clasificados según criterio de evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, por tema y oficinas.

CAPÍTULO III: DEL MÁSTER Y LAS PRÁCTICAS EN LA ORGANIZACIÓN

3.1. Relación entre el contenido del Máster y las Prácticas

La realización de las prácticas en Centro Humboldt a través de la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático 2016-2020 permitió aplicar aspectos teóricos de asignaturas como “Fundamentos Teóricos del análisis territorial”, “Métodos y técnicas estadísticas para el desarrollo territorial” y “Formulación y evaluación de Políticas Públicas Territoriales” impartidas durante el máster. A continuación, el detalle de su utilidad en la fase práctica del máster.

“Fundamentos teóricos del análisis territorial” fue una asignatura que facilitó a la maestrante elementos conceptuales del Modelo de Desarrollo bajo el Enfoque Territorial o llamado “Desarrollo Económico Local” con el que trabaja la organización Centro Humboldt; permitiendo consecuentemente, la comprensión y valoración de las concepciones y fundamentos de la labor local de la ONG que se mide con los indicadores por área temática. Entonces, su utilidad radica en el desarrollo de competencias cognitivas específicas para el análisis y valoración de los ámbitos y formas de intervención de Centro Humboldt en los territorios.

Por otra parte, la asignatura de “Métodos y técnicas estadísticas para el desarrollo territorial” fue esencial durante casi todas las fases de la Evaluación Intermedia, especialmente durante el “Diseño y ajuste de herramientas de recopilación de información”, así como su aplicación en la “Recopilación de Datos” y procesamiento de la información para la “Elaboración del Informe”. Ello se debe a que esta materia brindó elementos metodológicos y técnicos para gestionar la información y conocimiento de la organización, desde cómo elaborar un diagnóstico, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; hasta métodos y variables en dependencia del enfoque de la investigación territorial.

Específicamente, la asignatura fue de utilidad en la fase de “Diseño y ajuste de herramientas de recopilación de información” porque, en ella (la clase) se explicaron las bases para la construcción de categorías de análisis, criterios, técnicas e

instrumentos de la metodología tanto cualitativa como cuantitativa, que posteriormente se implementaron en la fase de “Recopilación de Información”.

Las técnicas cualitativas implementadas fueron: entrevista, grupos focales (para las diversas áreas de trabajo de Centro Humboldt) y la observación (del entorno); para lo cual, se utilizaron los instrumentos correspondientes: cuestionarios, en el caso de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a la Dirección Ejecutiva y Sub-Dirección Ejecutiva, Guía de preguntas (grupo focal) y reporte de observación, que se llevaba en paralelo a los días de trabajo.

La técnica cuantitativa implementada fue la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario para la recopilación de datos de las oficinas y público general.

Adicionalmente, esta asignatura fue de utilidad para el análisis de los datos recopilados que se reflejan en el informe de Evaluación pues, al abordar ambos diseños metodológicos durante las horas clase (cualitativo y cuantitativo), se brindaron conocimientos sobre el procesamiento de datos de acuerdo al enfoque.

Entonces, para el caso de los datos recopilados bajo el método cualitativo, se realizó una triangulación entre la teoría, los datos recopilados y la interpretación del investigador. En el caso de los datos obtenidos con técnicas cuantitativas, la forma de análisis se basó en la selección del programa estadístico SPSS, ejecución del programa para el cálculo de la distribución de variables bajo el análisis univariado y, para análisis multivariado; que se aplicaron para el cálculo del avance en los indicadores y que, posteriormente se explicaron a través del diagnóstico sociológico.

Así pues, esta materia fue una de las más importantes para el desarrollo de las prácticas de maestría.

Empero, la asignatura de “Formulación y evaluación de políticas públicas territoriales” también tuvo relevancia, debido a que en su contenido se abordó el tema del monitoreo y evaluación de resultados e impactos, que si bien es cierto, en las prácticas no fue dirigido a evaluación de políticas públicas, estos elementos

genéricos dirigieron el marco de la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático, que precisamente, está dirigido a resultados e impactos.

De tal forma, esta materia brindó conocimientos básicos sobre los tipos de evaluación de acuerdo al momento, que en este caso se aplicó la Evaluación Intermedia; al contenido y perspectiva, ésta fue basada en resultados y dirigida a impactos, pero para conocer procesos; a la función, fue formativa (proporcionar información para mejorar aspectos involucrados); y, con relación a quién evalúa, en cuyo caso es externa.

También, en dicha asignatura se expuso el proceso necesario para realizar una evaluación, criterios que la estructuran y se ratificaron las técnicas y herramientas expuestas en la clase “Métodos y técnicas estadísticas para el desarrollo territorial”, pero enfocadas a la evaluación.

Finalmente, es preciso mencionar que todas y cada una de las asignaturas recibidas aportaron para la realización de las prácticas que se visibilizan en el documento de Evaluación Intermedia, pues, han contribuido al desarrollo de capacidades cognoscitivas sobre el Desarrollo Territorial.

3.2. Opinión Personal de lo realizado en las prácticas y su relación con el Desarrollo Local

Las prácticas se realizaron en Centro Alexander Von Humboldt, en la División de Desarrollo Institucional (DDI), específicamente y en coordinación con la Oficina de Planificación, Monitoreo y evaluación y Rendición de Cuentas (PME y RdC).

El trabajo realizado en la institución, como se mencionó con anterioridad, consistió en realizar la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático 2016-2020, cuya relación con el Desarrollo Local radica en el aporte de valoraciones correspondientes a los avances de la labor de la institución en las distintas comunidades bajo los cinco temas que aborda; así como en aspectos más organizacionales, pero que dirigen el trabajo de Humboldt hacia el cumplimiento de su visión (Desarrollo Local).

La Evaluación Intermedia del Enfoque Programático tiene relación con el Desarrollo Local porque los elementos que mide principalmente, son indicadores de impacto (indicadores de objetivos de los temas) del trabajo que realiza Centro Humboldt en diversos territorios de Nicaragua, como Villanueva, Somotillo, San José de Bocay, Rosita, Jinotega, Bonanza, Puerto Cabezas, Wiwilí de Jinotega, San Juan de Limay, Condega, Camopa, entre otros.

Asimismo, los resultados de los indicadores de las oficinas que conforman la División de Desarrollo Institucional y Administrativa Financiera permiten conocer si se están realizando acciones consecuentes para el cumplimiento de la visión institucional, que se dirige hacia el Desarrollo Local.

Globalmente, la información obtenida de los resultados de la evaluación referente a los avances en los indicadores de impacto, será utilizada por la Junta Directiva y Consejo de Centro Humboldt para reestructurar estrategias y lograr incidir con mayor efecto positivo en las comunidades. Es decir que, la Evaluación Intermedia será de utilidad para la elaboración del próximo Enfoque Programático Institucional, en el cual, se reorientarán acciones que no están siendo efectivas para lograr la incidencia territorial deseada.

En vista de tales aportes a la institución, considero que la experiencia de trabajar con una Organización No Gubernamental, cuyo eje principal de trabajo es el Desarrollo Local, me ha permitido obtener conocimiento sobre algunos esquemas y estrategias que se pueden aplicar para impulsar a los territorios y sus actores, de modo que auto-gestionen su desarrollo. Asimismo, a través de las prácticas me ha sido posible aplicar y conocer nuevos instrumentos de análisis territorial que, en conjunto con lo anterior, han suscitado el desarrollo de competencias profesionales y actitudinales en el marco del Desarrollo Territorial.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LAS PRÁCTICAS

4.1. Conclusiones

- Se ha cumplido con el objetivo formativo de las prácticas que consistía en brindar competencias relacionadas con el desempeño profesional de habilidades y aptitudes en el marco del Desarrollo Territorial, a través de 300 horas de trabajo presenciales y no presenciales.

- Se ha apoyado a Centro Alexander Von Humboldt en la realización de la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático que procuraba *valorar los procesos implicados en la labor institucional para la consecución de metas establecidas en el Enfoque Programático.*

- El trabajo entregado a la institución será de utilidad para la estructuración y reestructuración de estrategias de trabajo a corto y mediano plazo. A corto plazo, para la redirección de estrategias del presente Enfoque Programático y a mediano plazo, para la formulación del Enfoque Programático del próximo período.

4.2. Observaciones y recomendaciones sobre las prácticas

- El proceso de búsqueda institucional para las prácticas no fue fácil; sin embargo, se logró localizar esta ONG después de un largo período de tiempo.
 - ☞ Se recomienda al Departamento de Economía Agrícola la referencia de instituciones clave para facilitar el proceso de aplicación de conocimiento (prácticas).

- Fue notoria la carencia de tutor académico durante las prácticas. Sin embargo, hubo apoyo por parte de la Coordinación de la Maestría.

- ☞ Se recomienda al Departamento proporcionar el tutor académico desde la firma de convenio para guiar la implementación y sistematización de las prácticas.

- La distribución del tiempo de las prácticas se presentó como una dificultad en la ONG, pues debido a factores organizacionales internos se extendió el período de las mismas, especialmente en la parte de revisiones por autoridades institucionales. Aquí también, es relevante la desarticulación entre la universidad y la organización de desarrollo local.
 - ☞ Se recomienda mejorar comunicación entre la universidad y la coparte donde se realizan las prácticas para monitorear el cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma; de modo que se logre efectividad en el programa de maestría.

CAPÍTULO V: ANEXOS

5.1. Evaluación Intermedia del Enfoque Programático.



Informe de Evaluación Intermedia del Enfoque Programático

2016-2019

Rebeca Lara Benavides

MANAGUA, 4 DE DICIEMBRE 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA	3
Alcance de la Evaluación Intermedia.....	3
Criterios de Evaluación.....	3
Métodos aplicados en la Evaluación Intermedia.....	5
Técnicas aplicadas en la Evaluación Intermedia	5
1. ANÁLISIS DE CAMBIOS EN EL CONTEXTO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	8
2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS POR TEMAS.....	10
2.1. Gestión Integral de Riesgos.....	10
2.1.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. 10	
2.1.2. Hallazgos en el desarrollo del tema	14
2.2. Cambio Climático	16
2.2.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. 16	
2.2.2. Hallazgos en el desarrollo del tema	21
2.3. Actividades Extractivas	23
2.3.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. 24	
2.3.2. Hallazgos en el desarrollo del tema.	28
2.4. Recursos Hídricos.....	29
2.4.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. 30	
2.4.2. Hallazgos en el desarrollo del tema	34
2.5. Energía Sostenible.....	34
2.5.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. 35	
2.5.2. Hallazgos en el desarrollo del tema	38
3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS POR OFICINAS	39



3.1. Oficina de Contabilidad	39
3.1.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.	40
3.1.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto	43
3.2. Oficina de Servicios Generales.....	44
3.2.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.	44
3.2.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto	46
3.3. Oficina de Gestión de Talento Humano	46
3.3.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.	47
3.3.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto	50
3.4. Oficina de Planificación, Monitoreo y Evaluación y Rendición de Cuentas.	51
3.4.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.	51
3.4.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto	55
3.5. Oficina de Comunicación y Gestión de la información	56
3.5.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.	56
3.5.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto	60
3.6. Oficina de Gestión de Fondos.....	62
3.6.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.	62
3.6.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto	65
4. HALLAZGOS DEL ANÁLISIS GLOBAL	65
4.1. Misión.....	65
4.2. Visión	66
4.3. Objetivos estratégicos.....	67
4.4. Modelo de Gestión	68
4.5. Priorización Territorial	71
4.6. Ejes Transversales.....	71

5.	CONCLUSIONES	73
5.1.	Gestión de Integral Riesgos	73
5.2.	Cambio Climático	73
5.3.	Actividades Extractivas	74
5.4.	Recursos Hídricos	75
5.5.	Energía Sostenible	75
5.6.	Oficina de Contabilidad	76
5.7.	Oficina de Servicios Generales	77
5.8.	Oficina de Talento Humano	77
5.9.	Oficina de Planificación, Monitoreo y Evaluación y Rendición de Cuentas	78
5.10.	Oficina de Comunicación y Gestión de la Información	79
5.11.	Oficina de Gestión de Fondos	80
6.	HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES GENERALES	81
7.	BIBLIOGRAFÍA	85
8.	ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas Cualitativas Aplicadas en la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático 2016-2020.....	7
Tabla 2. Resultados de Indicadores de Impacto del tema GIR	13
Tabla 3. Resultados de Indicadores de Impacto del tema CC	19
Tabla 4. Resultados de indicadores de impacto del tema AE	26
Tabla 5. Trabajo local con Municipalidades en relación a las AE.....	27
Tabla 6. Resultados de indicadores de impacto de RRHH	33
Tabla 7. Resultados de indicadores de impacto del tema ES	37
Tabla 8. Resultados de Indicadores de Impacto de la Oficina de Contabilidad.....	41
Tabla 9. Relación de Personal y Funciones de Oficina de Contabilidad	42
Tabla 10. Resultados de Indicadores de Impacto de la Oficina de Contabilidad.....	45
Tabla 11. Resultados de Indicadores de Impacto de Oficina de Gestión de Talento Humano.....	48
Tabla 12. Resultados de Indicadores de Impacto para la Oficina de PME y RdC.....	53
Tabla 13. Resultados de los Indicadores de Impacto de la Oficina de Comunicación y Gestión de la Información	57
Tabla 14. Resultados de Indicadores de Impacto para la Oficina de Gestión de Fondos	63
Tabla 15. Gastos Salariales Anuales de Centro Humboldt 2016-2019	70

INTRODUCCIÓN

El Enfoque Programático (EP) constituye el instrumento principal de Centro Humboldt que contiene los fundamentos institucionales para orientar su gestión en los aspectos estratégicos y operacionales para un período de cinco años (Centro Humboldt, 2016). Ante su periodicidad y carácter institucional, se incorporó la evaluación intermedia del documento como una “herramienta” al sistema institucional.

De tal forma, el presente informe responde a la necesidad institucional de **“Evaluación Intermedia del Enfoque Programático 2016-2020 orientado a Efectos Directos e Impactos”** de Centro Humboldt. El periodo evaluado comprende Enero 2016 a Junio 2019.

La evaluación intermedia fue prevista desde la fase de construcción del nuevo Modelo de Gestión Institucional, en vista a medir los avances en las metas de la organización establecidas en el documento de EP. Empero, ésta se realizará bajo un enfoque de análisis de procesos internos que expliquen tales resultados; considerando también cambios en el contexto y ejes transversales, para valorar el desempeño y eficacia de la organización y su equipo en relación con el nivel de alcance de las metas establecidas, a fin de tomar decisiones sobre medidas correctivas requeridas o ajustes. En este sentido, la evaluación intermedia es pertinente para cada uno de los miembros de la organización en vistas de conocer las prácticas concernientes a los nuevos lineamientos del Enfoque Programático que incluyen: Priorización Temática y Territorial, Nueva Estructura Orgánica y Objetivos e Indicadores para el período.

Para cumplir el objetivo propuesto y usando como marco de referencia las propuestas metodológicas de Centro Humboldt se desarrolló el proceso metodológico que implicó el levantamiento de datos y revisión de información primaria a nivel interno, la revisión de fuentes secundarias de información, y el análisis y síntesis de la información para luego redactar el presente informe.

De modo que éste se estructuró en ocho apartados donde, de forma sintética y ordenada, se recoge toda la información más relevante recopilada a través del proceso de la evaluación.



El primer apartado está dedicado íntegramente a la presentación de la metodología, los procesos de análisis de los datos aplicados y síntesis para conclusiones y recomendaciones. El segundo apartado presenta la información relativa al cambio de contexto nacional e internacional que se valorará al reflexionar sobre el nivel de alcance de metas establecidas.

Por su parte, el tercer capítulo expone los resultados del análisis de datos; la información resultante de dicho análisis se presenta en función de los criterios de la evaluación y el diseño organizacional de la institución. El cuarto y quinto capítulo contienen las conclusiones y recomendaciones enfocadas a las mejoras de procesos para el logro de metas de mediano y largo plazo en términos de efectividad, eficiencia y sostenibilidad. Finalmente, los capítulos seis y siete sustentan los argumentos presentados en este documento en forma de bibliografía y anexos.

Así pues, en tanto que la evaluación está orientada expresamente a la reflexión sobre los procesos de consecución de metas del EP, y no habiéndose previsto una vista *in situ* a los proyectos; este informe de evaluación debe de ser necesariamente discutido, y perfiladas sus conclusiones y recomendaciones a nivel interno de la organización en aras de fortalecer el trabajo institucional.

METODOLOGÍA

El presente capítulo describe el alcance de la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático 2016-2020 de Centro Humboldt, así como las técnicas, métodos y criterios evaluativos para el desarrollo de análisis.

Alcance de la Evaluación Intermedia

La Evaluación Intermedia del Enfoque Programático se realiza para el período comprendido entre enero 2016 a junio 2019 con el propósito de *valorar los procesos implicados en la labor institucional para la consecución de metas establecidas en el Enfoque Programático* (Gerencia DDI, 2019).

En otras palabras, la Evaluación Intermedia se limita al análisis de procesos involucrados en la labor institucional entre 2016 y 2019 para conocer los avances y dificultades en la gestión interna de Centro Humboldt. De modo que, los resultados y conclusiones sirvan para la toma de decisiones de las autoridades en ámbitos interno y estratégico sobre medidas correctivas y ajustes en las metas.

Por otra parte, cabe la mención del área de intervención de la Evaluación Intermedia del EP, la cual, se limitó a las instalaciones físicas de Centro Humboldt ubicadas en Managua, debido al enfoque procedimental de la misma y a variables socioeconómicas que han incidido en la labor institucional, como la crisis socio-política y los recursos económicos.

No obstante, es preciso señalar que se posee una base de datos recopilada en algunas áreas de proyecto de Centro Humboldt del año 2018 que no es significativa, pero brinda indicios del nivel de desarrollo de las acciones institucionales. En este contexto, es oportuno mencionar que la Evaluación Intermedia se está realizando un año después del esperado debido a que fue interrumpido su proceso y es por lo cual que se poseen datos incompletos de 2018.

Criterios de Evaluación

El informe de la evaluación aplica cuatro de los cinco criterios del CAD para las evaluaciones de la cooperación al desarrollo: *pertinencia, eficacia, eficiencia y*

sostenibilidad; debido a que el criterio de impacto no conviene con el alcance establecido anteriormente.

Pertinencia

Este análisis consiste en el estudio de la calidad en la formulación de los elementos del Enfoque Programático: *Misión, Visión, Priorización Temática y Territorial, Indicadores de Objetivos, Estructura Orgánica y Ejes Transversales*; considerando que éstos responden a una planificación temporal preestablecida y por tanto, deberán valorarse las adaptaciones que se hayan podido producir.

El análisis de pertinencia debe proporcionar respuesta principalmente a esta cuestión:

- a. *¿Es el tema y su forma de abordaje coherente con el contexto internacional, nacional y local?*
- b. *¿Son coherentes cada uno de los elementos del EP con el contexto nacional, institucional y local?*
- c. *¿Son coherentes las acciones para lograr las metas del EP?*

Eficacia

Este término en el marco de la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático de Centro Humboldt se refiere al grado de ejecución de los aspectos considerados en el Enfoque Programático en concordancia al período determinado para su realización.

El análisis de eficacia debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- a. *¿Se ejecutaron las acciones de acuerdo con el plan previsto?*
- b. *¿Se han alcanzado las metas intermedias?*
- c. *¿Qué acciones concretas han favorecido el cumplimiento de los objetivos esperados (Gobierno Vasco, 2014)?*

Eficiencia

Aplicable al proceso de Evaluación de Medio Período del EP de Centro Humboldt, el análisis de eficiencia se refiere a la relación de los resultados obtenidos con la forma de utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.



El análisis de eficiencia debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- a. *¿Se aplicaron procedimientos racionales de gestión financiera y de equipo?*
- b. *¿Se han utilizado los recursos de la manera más económica posible?*

Sostenibilidad

El análisis de sostenibilidad debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- a. *A medio término, ¿existen señales de sostenibilidad en temas e indicadores establecidos en el EP?*
- b. *¿Existen riesgos que puedan comprometer los logros alcanzados a medio término, o que esperan alcanzarse?*

Los criterios de la evaluación enunciados son utilizados como referencia analítica para todo el proceso evaluativo y se utilizan para ordenar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones (López, 2014).

Métodos aplicados en la Evaluación Intermedia

El método de la evaluación intermedia se base sobre la triangulación a tres niveles: de datos (cuantitativo y cualitativo), de técnicas (diferentes fuentes de información), de métodos (inductivo y deductivo). De ahí que, los métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas no se consideren mutuamente excluyentes, sino se afirma que su utilidad es complementaria.

Habiendo considerado los métodos a implementar, es posible afirmar que la realización de la evaluación intermedia presenta cuatro fases de trabajo: revisión bibliográfica-instrumental, diseño y ajuste instrumental, recopilación de datos y el análisis de la evidencia empírica presentada a través del informe.

Técnicas aplicadas en la Evaluación Intermedia

Para la obtención de datos de las diferentes áreas y oficinas de la institución se han utilizado diferentes técnicas de recogida de información en concordancia a los métodos cualitativo y cuantitativo.

Método Cualitativo

Dentro de este marco, las técnicas utilizadas en la Evaluación Intermedia del EP se utilizaron (Ver tabla No.1):

a. Entrevista¹

Técnica cualitativa que permite obtener información particular no generalizable sobre un tema, indagando en las percepciones, valoraciones, representaciones, etc., a partir del encuentro entre entrevistador y entrevistado (Cortez, 2015).

Para el proceso de recopilación de información de la Evaluación Intermedia de Centro Humboldt se utilizó la entrevista semi-estructurada, justificada en los sujetos de estudio.

b. Grupo Foca²

Se puede definir un grupo focal como *“Un intercambio mutuo de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño (Rec.de Arnín, 2015)”*. Esta técnica permite el máximo de acción y de estimulación recíproca entre los integrantes, pues no busca consensos y persigue la heterogeneidad de la que pueden emerger datos significativos, identificar contrastes y patrones comunes.

Esta técnica se ha utilizado para captar información de los trabajadores pertenecientes a áreas institucionales más amplias, como son las cinco áreas temáticas, comunicación y la DAF; en relación a los procesos o acciones ejecutadas por éstos a razón del cumplimiento de metas del Enfoque Programático.

c. Observación

Es el producto de la percepción del que observa, en ella se incluyen las metas, los prejuicios, el marco de referencia, las aptitudes, algún instrumento si es el caso, o es necesario.

¹ Ver Anexo No.1

² Ver Anexo No.2, 3 y 4

En el marco de la Evaluación Intermedia Institucional se utilizó de manera amplia este recurso, bajo la modalidad “no estructurada”, recopilándose en bitácoras, útiles para la interpretación que debe hacerse de lo observado.

Tabla 1. Técnicas Cualitativas Aplicadas en la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático 2016-2020

Técnica	Instrumento	Sujetos
Entrevista	Guía/Cuestionario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director Ejecutivo 2. Sub-Directora Ejecutiva 3. Oficial de Gestión de Fondos 4. Oficial de Talento Humano 5. Oficiales de PME y Rendición de Cuentas.
Grupo Focal	Guía de Preguntas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajadores de las tres áreas temáticas: Cambio Climático, Gestión Integral de Riesgos y Gestión Sostenible de Recursos Naturales. 2. Trabajadores de la División Administrativa Financiera. 3. Trabajadores de la Oficina de Comunicación y Gestión de la Información.
Observación	Bitácora	Trabajadores de Centro Humboldt

Elaboración Propia

Método Cuantitativo

La técnica utilizada para la Evaluación Intermedia del EP correspondientes a éste método fue:

a. Encuesta³

La técnica cuantitativa más habitual en la recolección de datos es la *encuesta*. Esta técnica, mediante la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, permite obtener información sobre una población a partir de una muestra (Hueso & Cascant, 2012). De modo que, se utilizó la encuesta para recopilar datos de las diferentes áreas y oficinas de Centro Humboldt, así como del público general en aras de satisfacer

³ Ver Anexo No.5



la demanda de información de la metodología institucional determinada (Ver Anexo No.5).

b. Fuentes documentales y estadísticas

Si bien no es una técnica, es un procedimiento relacionado al ámbito cuantitativo que *consiste en obtener información ya recolectada previamente, es decir, de fuentes secundarias, para luego analizarla estadísticamente* (Hueso & Cascant, 2012) ; lo cual ha sido esencial en todo el proceso de Evaluación Intermedia del EP.

Por tanto, es preciso señalar que la recolección de información se realizó a través de internet, bibliotecas, pero principalmente de los informes, manuales, planes y documentos institucionales; en el caso de las oficinas (véase Tabla No.2). Con respecto a las áreas temáticas, la técnica cuantitativa se deriva de la obtención de una base de datos de 2018 levantada para la Evaluación Intermedia; aunque, no es significativa.

Así pues, en los pasos metodológicos de la evaluación intermedia se utilizaron la información secundaria, y la información primaria, levantada a través de diferentes técnicas y recursos como base del análisis realizado que se describe en los acápite siguientes.

1. ANÁLISIS DE CAMBIOS EN EL CONTEXTO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

El nivel internacional no ha afectado directamente el trabajo institucional de Centro Humboldt, son las estrategias de captación de fondos para Latinoamérica y las trabas a la cooperación internacional lo que atañe en este sentido. Sin embargo, ello presenta también influencia de factores nacionales.

Entonces, en términos de cooperación, lo que ha aquejado institucionalmente a Centro Humboldt, ha sido la periodicidad en que desembolsan la ayuda los cooperantes; por temor a que los fondos sean expropiados por el gobierno. Esto ha implicado, mayor carga laboral para los trabajadores del centro; ante lo cual, han respondido positivamente.

Por otro lado, algunos elementos del contexto socioeconómico han incidido notoriamente en las metas y objetivos de proyectos, como son las migraciones, el desempleo, el trabajo



de minería bajo marcos ambientales ilegales, la variabilidad del cambio climático y los niveles de inseguridad, provocando un cambio en estrategias y redirección y ajuste de recursos. Otros, como los niveles de pobreza, el índice de desarrollo humano y los precios de las importaciones, así como algunos factores del contexto internacional (temas en apogeo) pueden servir a Centro Humboldt como indicativos para el desarrollo de nuevas metas y objetivos para la labor institucional.

El contexto político ambiental, por su parte, ha evidenciado su preponderancia en el trabajo de Centro Humboldt, especialmente en relación al estado de la democracia, porque al ser una ONG ha tenido que ser astuto para adaptar sus metas de incidencia; de modo que pudiese continuar con el cumplimiento de su misión. Un aspecto representativo de esto es la elaboración y ejecución del Plan de Contingencia de CH.

Ahora bien, en relación con el trabajo en colaboración con gobiernos locales, Centro Humboldt ha sido afectado al tener que modificar la expresión de sus conexiones para continuar el trabajo en coordinación con ellos. No obstante, no se ha logrado estrechar nuevos lazos con éstos.

En síntesis, los cambios en el contexto nacional e internacional han incidido en la labor local de las OSC, pero particular y de diversas maneras en Centro Humboldt; las cuales, se explicarán más detalladamente en el siguiente acápite. En éste se reflejará el análisis de indicadores de cumplimiento de procesos y de objetivos que servirá para valorar la pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de las acciones de la institución y a partir de ello, surjan indicios para ajustes en las metas y objetivos plasmadas en el Enfoque Programático de Centro Humboldt.

2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS POR TEMAS

2.1. Gestión Integral de Riesgos

En el tema de Gestión Integral de Riesgo (GIR), el trabajo programático está orientado a la *prevención y mitigación de riesgos, preparación* adecuada de la población local ante los riesgos presentes en los territorios y la *acción humanitaria* en situaciones de crisis o desastre.

2.1.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

El tema de GIR aún continúa vigente dadas las consecuencias del Cambio Climático a nivel mundial. Asimismo, los lineamientos institucionales correspondientes al tema se ratifican en las iniciativas de Agencias y Organismos Internacionales como la AECID, AFD, ONU y CEPAL quienes impulsan proyectos que tienen como objetivo lograr una sustancial reducción del riesgo de desastres (relacionado con sequías e inundaciones) y contribuir a los objetivos y prioridades de acción señalados en el Marco de Acción de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, fortaleciendo principalmente la capacidad de gobernanza y la resiliencia de las sociedades (EuroclimaPlus, 2019).

También, es evidente la relevancia que aún posee el tema a nivel internacional en cuanto que se están realizando acciones entre cooperantes y alianzas en torno a éste. Ejemplo de ello fue la primer “Mesa de Diálogo Mesoamericano de Cooperación y Alianzas para Gestión del Riesgo de Desastres y Generación de Resiliencia” realizado el pasado julio en Colombia.

Pero, se deben considerar elementos que no abordan los posicionamientos políticos de Centro Humboldt en relación a Gestión Integral de Riesgos, entre las que se destacan, las emergencias complejas; que se han contemplado en planes de Gestión de Riesgos tanto de Organismos Internacionales, entre ellos, la FAO y la ONU (ACNUR) y países latinoamericanos como Perú y Argentina. Empero, la relevancia de este tema se respalda en el cambio de contexto del país; cuyos pobladores requieren preparación efectiva ante crisis humanitarias resultado de una combinación de inestabilidad política, conflictos y violencia, desigualdades sociales y una pobreza subyacente.



En este sentido, cabe mencionar que el Enfoque Programático (donde se plantean lineamientos y posicionamiento político en relación al tema) fue elaborado en un contexto diferente al actual, en un entorno donde no se contemplaba la magnitud del estallido de la crisis de 2018; por lo que internamente, la institución no se encontraba plenamente preparada para las eventualidades ocurridas y consecuentemente, la respuesta ante necesidades de agentes externos (a los grupos meta) fue limitada. Es por ello, que el abordaje de los elementos correspondientes a la gestión de emergencias complejas, se comienza a considerar importante.

Por otro lado, el tema en términos de labor local se continúa considerando pertinente porque los efectos negativos de la variabilidad climática en comunidades vulnerables, persisten; los pobladores de estos territorios están dispuestos a ejecutar acciones bajo nuevos enfoques para reducir riesgos y a pesar de las migraciones, los miembros de las familias continúan dispuestos a organizarse.

Ahora, considerando tal contexto, las necesidades del país y prioridades de la institución se presenta el análisis de los indicadores establecidos para el área en base a los criterios de evaluación: pertinencia, eficacia y sostenibilidad (Ver Tabla 2).

En términos de eficiencia⁴ y sostenibilidad del área, los resultados sugieren que:

1. La crisis sociopolítica de 2018 afectó la consecución de fondos, porque a pesar que se contó casi con la misma cantidad de convenios que en 2016, la cantidad monetaria gestionada para realizaciones de proyectos fue de 5% menos; que no fue compensada por la obtención de una consultoría. De ahí que, la percepción de eficiencia para este año sea negativa.
2. El área de Gestión Integral de Riesgos atendió entre 4 y 8 proyectos y contó con cantidades de personal en un rango entre 6 y 8 personas para ejecutar los mismos. Las relaciones para cada año fueron: 5:6(1), 8:5(1), 5:5(2), 4:6(2) correspondientes 2016, 2017, 2018 y 2019 respectivamente. Es así que se observó mayor eficiencia

⁴ Ver Anexo No. 7



($8/6=1.33$) en el año 2017, cuando se llevaron ocho proyectos, ejecutados por seis personas del área, cinco contratados ($8/5=1.6$) y un voluntario.

3. Se evidenció que la carga salarial entre 2016 y 2019 fue entre 10.30% y 6.71%⁵ del monto total de gastos salariales institucionales, indicando eficiencia pues este tipo de gastos no alcanza ni el 20% (que sugiere ineficiencia operacional). Durante el primer año, el 10.33% de los montos de proyectos fueron destinados a pago de salario de 6 trabajadores; mientras que en 2017 descendió 8.60% del monto de proyectos, pagando a 5 trabajadores, en 2018 la carga salarial fue de 6.71% sobre el monto total de proyectos y en 2019, 8.19% a 5 trabajadores.
4. Se observó que el costo marginal de cada trabajador en relación al gasto salarial institucional se ha reducido, pues éstos van de 1.64% a 1.71%.
5. El análisis indica que el tema de GIR es el área temática de CH con menor ponderación total de gastos salariales entre 2017 y 2019.

⁵ Ver dentro de este documento Tabla No.15

Tabla 2. Resultados de Indicadores de Impacto del tema GIR

Gestión Integral de Riesgo						
Objetivo estratégico		La población es más resiliente ante los riesgos y desastres a que están expuestas las comunidades.				
N°	Indicadores de efectos (objetivo estratégico)	Valor de base y de objetivo		Pertinencia	Eficacia ⁶	Sostenibilidad ⁷
1	Hasta 2020, 60 % de la población comunitaria de zonas priorizadas confirman el incremento de su nivel de preparación ante desastres en equidad y culturalmente adecuado.	Valor de base:	29% de la población encuestada en las 5 zonas de intervención (31% de la población encuestada en las 3 zonas donde hay proyectos en el tema de GIR (Occidente, BOSAWAS, Costa Caribe) indica el nivel de la preparación como "alto" y "muy alto". Generalmente, aspectos de género y conocimiento ancestrales son incorporados en el desarrollo de capacidades organizativas de los COLOPRED/ COCOPRED lo que fue verificado a través de los grupos focales.	1. Impacto del cambio climático. 2. Diversas amenazas de desastre. 3. Preparación ante desastres es necesaria. INDICADOR PERTINENTE	67% del 32% (21%) de quienes afirmaron que su nivel de preparación era "alto" efectivamente lo fue, porque ante la ocurrencia de desastres respondieron "oportuna y efectivamente". Mientras que el restante 33% del 32% (11%) de quienes sostuvieron que su nivel de preparación era "alto", respondieron de forma "poco oportuna, pero efectiva". EFICACIA MODERADA	1. Relevancia del tema a nivel internacional. 2. Cumplimiento de condicionante en labor local. MODERADAMENTE PROBABLE
		Valor intermedio esperado:	45%			
		Valor intermedio obtenido:	32% de la población encuestada en las zonas donde hay proyectos en el tema de GIR indica el nivel de preparación como "alto", 21% como "medio", 18% como "bajo", 25% como "muy bajo". 36.8% de la población encuestada en las 5 zonas priorizadas indica el nivel de preparación como "alto" y "muy alto".⁸			
2	Hasta 2020, se ha implementado al menos un 65% de acciones de reducción de vulnerabilidad contenidas en los Planes de Acción Comunitarios en zonas priorizadas.	Valor de base:	De las 207 acciones contenidas en los planes de acción de 39 comunidades de Occidente, BOSAWAS y la Costa Caribe, se tiene como estado actual el siguiente resultado: Acciones finalizadas: 14% Acciones ejecutadas parcialmente: 17% Acciones pendiente: 69%	1. Planes de Acción no aplicados. 2. Activación de Riesgos del Indicador. 3. Herramienta para medir acciones periódicamente. Necesario pero NO PERTINENTE Planes de Finca (Micro-locales).	1. 57% ⁹ de personas de comunidades donde actualmente se tienen proyectos, poseen planes de acción. 2. No se ha llevado el recuento de las acciones hasta el momento. 3. 75% ¹⁰ de las personas encuestadas de las zonas donde se realizan proyectos GIR y sí tienen planes de acción comunitarios respondieron "oportuna y efectivamente ante alguna situación de emergencia o desastre." 4. Implementación de planes depende de voluntad popular y gobierno local. INEFICACIA MEDIA	1. Activación de riesgos del indicador. MODERADAMENTE IMPROBABLE
		Valor intermedio esperado:	40%			
		Valor intermedio obtenido:	Las comunidades que se consideraron para la realización de grupos focales afirman que se poseían bases del plan de acción y otro estaba listo pero faltaba aprobación.			

⁶ Ver Anexo No.6 para conocer criterios.

⁷ Ver Anexo No.8 para conocer criterios.

⁸ Ver Anexo No.9 para mayor detalle.

⁹ Ver Anexo No.10

¹⁰ Ver Anexo No.11

3	C) Hasta 2020, los gobiernos municipales de zonas priorizadas han retomado propuestas orientadas a Reducción de Riesgos Desastres , apoyadas por Centro Humboldt, gestionando fondos para su implementación.	Valor de base:	Desarrollado 39 planes comunitarios y 1 plan de municipal para la RRD en Bluefields. Se tomó como muestra el Plan Local de Adaptación al CC de El Bluff, encontrando que el Consejo Municipal de Bluefields aprobó 3 de 6 propuestas de acción, que fueron incluidas en el Plan de Inversión Anual, asignando el 20.1% del presupuesto municipal a las siguientes acciones en: <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de las condiciones de saneamiento; • Mejoramiento del parque central (potencial turístico); • Mejoramiento de la Escuela Virgen del Carmen El Plan de Adaptación Municipal de Bluefields como propuesta global con 193 acciones, entre ellas 35 están relacionadas a la RRD, por orientaciones políticas, no pudo ser aprobado por el Consejo Municipal, aunque si fue presentado (Oct-2016) y los concejales y equipos técnicos se comprometieron a retomarlo para definir sus prioridades de intervención a nivel municipal.	1. Activación de riesgos (OSC y estado). 2. No alcance hasta superestructura local. INDICADOR NO PERTINENTE Reevaluación de incidencia.	1. Articulación comunidad, gobierno y OSC fragmentada a semi-fragmentada. 2. No cumplimiento de supuestos del indicador. 3. En algunas comunidades como Bilwi y Krukira (Puerto Cabezas, RACN) y Bluefields y El Bluff (RACS) se manifestaba la existencia de coordinación con las alcaldía ; mientras que en otras se limitaba la participación de la ciudadanía en los cabildos para abrir la posibilidad de incorporar algunas de las acciones de los Planes Comunitarios en el Plan de Inversión Local (antes del actual EP). ALTA INEFICACIA EN EL INDICADOR	1. Activación de riesgos del indicador. IMPROBABLE
		Valor intermedio esperado:	Hasta 2020, los gobiernos municipales de zonas priorizadas han retomado propuestas orientadas a Reducción de Riesgos Desastres, apoyadas por Centro Humboldt, gestionando fondos para su implementación.			
		Valor intermedio obtenido:	Los gobiernos municipales no han retomado propuestas orientadas RRD apoyadas por CH.			

Fuente: Encuestas de EI (2018) y Grupo Focal GIR (2019)

2.1.2. Hallazgos en el desarrollo del tema

- El incremento del nivel de preparación en las comunidades se justifica, al inicio del período, en el apoyo a la formulación de Planes de Acción Comunitaria (de protección a los medios de vida, sostenibilidad, respuesta humanitaria), en comunidades como El Bluff; que a pesar que no se han implementado, generaron un mayor conocimiento en la población para contrarrestar los efectos generados por desastres naturales. Por otro lado, la obstaculización del trabajo a través de planes se ha justificado en acciones de proyecto con actores locales.
- Algunas de las acciones ejecutadas por el área de GIR en las comunidades para el incremento de su nivel de preparación y reducción de vulnerabilidades radican en: *Capacitaciones en gestión de riesgos a COLOPREDS, equipamiento de estructuras locales*, planes municipales de adaptación ante el CC, Estaciones climáticas como sistemas de alerta temprana, establecidas dentro de proyectos de GIR; Planes de Acción Comunitaria en casos de inundación, deslizamiento, sequía.
- Los Planes de Acción Comunitarios se han elaborado a partir de la identidad y necesidades del territorio, y a través de éstos se ha concientizado a los comunitarios sobre la importancia de identificar puntos de evacuación, puntos críticos, centros de albergue, preparar mochila con documentos importantes, despejar salidas de emergencia, establecer canales de comunicación a nivel comunitario y municipal (establecimiento de radios) imperantes ante una emergencia. Asimismo, se les ha preparado ante períodos de sequía a través de capacitaciones en el monitoreo constante de la producción; resultados que han provisto de insumos para establecimiento de acciones paliativas locales.
- Los planes de respuesta y acción ante desastres no se han ejecutado, debido a que no se ha presentado ninguna eventualidad, pero se ha medido el grado de respuesta y coordinación a través de simulacros efectuados por CH y escuelas.
- En casos de sequía prolongada y/o profunda se han elaborado evaluaciones EDAN para conocer la cuantía y forma de las pérdidas de las cosechas.
- El trabajo con actores locales se ha dificultado; sin embargo, se ha logrado el apoyo de los Gobiernos Territoriales Indígenas en Bluefields y Bosawás, en temas de GIR. Sin embargo, aún no se logra en Chinandega.



- En Chinandega, el trabajo en coordinación con la municipalidad se ha desarrollado en el tema de agua, apoyando (la alcaldía) la certificación de un CAPS y facilitando medidores para el proyecto de agua que realizaba CH.
- En el trabajo de incidencia internacional, se destaca la labor del área y CH en la Mesa Nacional de Gestión de Riesgos, un espacio para la toma de decisiones y alianzas para la GR.
- La participación en la MNGR permitió al coordinador del área en representación de CH (en conjunto con DE) formar parte de la Concertación Regional de Gestión de Riesgos.
- Asimismo, CH en el marco del trabajo de Gestión de Riesgos participó en el Foro Mitch+20, que se realizó para conocer el grado de preparación de Nicaragua ante situaciones de emergencia, como las experimentadas frente al huracán Mitch.
- Participación en el Foro Nicaragua y Centroamérica Vulnerable.
- Los ejes de trabajo que más se han desarrollado son la prevención, mitigación y preparación; rezagándose el eje de acción humanitaria.
- En el área se han trabajado todos los roles establecidos: capacitador, facilitador, co-ejecutor y formulador de propuestas.
- Los trabajadores del área de Gestión de Riesgo aún no logran apropiarse de la visión y concepto institucional bajo el cual, los proyectos de GIR trabajan.
- Los trabajadores de GIR están conscientes de su necesidad de preparación y conocimiento de la forma de abordaje del tema. Esto facilitará la obtención de resultados ante las medidas de apoyo al área que puedan tomar las autoridades de la institución.
- Se recomiendan sesiones de capacitación de personal para el desarrollo de la visión integral orientada al trabajo de Gestión de Riesgos apoyadas por Dirección y Sub-Dirección Ejecutiva.
- Asimismo, se recomiendan sesiones de autoestudio, a través de las cuales, los trabajadores compartan sus conocimientos sobre determinada área de especialización; de forma que el área se desarrolle en su conjunto y de manera equitativa.

- Los proyectos del área se han visto afectados por el fenómeno de la migración, justificado por situaciones de sequía y por el estallido de la crisis 2018.
- Se recomienda la inclusión de nuevos indicadores que midan los aspectos humanitarios ante el contexto nacional que se experimenta.

2.2. Cambio Climático

A partir del establecimiento de la visión institucional para esta área temática, se definió el objetivo: *Población vulnerable cuenta con medios de vida resilientes a partir de la gestión basada en adaptación*; cuyo cumplimiento se mediría a través de tres indicadores que involucran la adopción y réplica de prácticas sustentables de adaptación en los medios de vida de pequeños productores agrícolas, que se traduciría en la reducción de pérdidas de cosechas por sequía y/o exceso de lluvia y también, se desea medir efectos directos en políticas públicas a través de la elaboración y aprobación de una Ley de Cambio Climático . Cada indicador presenta su valor de base, intermedio y objetivo, la fuente de verificación y los supuestos que harían posible la medición de éste¹⁴.

En base a éstos y las acciones implementadas para su consecución, se realiza el análisis –como ya se mencionó–en relación a cuatro criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

2.2.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

El cambio climático es el mayor desafío de nuestro tiempo que se presenta desde pautas meteorológicas cambiantes, que amenazan la producción de alimentos, hasta el aumento del nivel del mar, que incrementa el riesgo de inundaciones catastróficas, los efectos del cambio climático son de alcance mundial y de una escala sin precedentes.

La preocupación por el desarrollo de este aspecto de índole ambiental se hace presente desde hace muchos años en el contexto internacional, cuando se observaron los efectos negativos del crecimiento económico. Actualmente, se fundamenta en la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el cual, es el principal instrumento jurídico de respuesta internacional ante el reto del cambio climático y persigue estabilizar

las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera para así impedir perturbaciones peligrosas de carácter antropogénico en el sistema climático (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, s.f.).

En este sentido, tanto organismos internacionales como países miembros de las Naciones Unidas han participado en las diversas Cumbres o Conferencias de Partes (COP) a la que asisten alrededor de 200 países y que supone la mayor iniciativa mundial para reducir la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) y frenar el calentamiento global.

El año pasado en Katowice del 2 al 14 de diciembre, se realizó la COP24, la cual, ha resultado clave para diseñar los instrumentos que permitan abordar de forma efectiva y eficiente el cumplimiento de los objetivos climáticos establecidos en el Acuerdo de París (Grupo Iberdrola, 2018).

Así pues, las acciones contra el calentamiento global se prolongarán durante las próximas décadas; lo que significa que el trabajo de Centro Humboldt en relación a esta temática es pertinente y coherente con las acciones internacionales.

A nivel nacional, la temática de Cambio Climático es relevante debido a que Nicaragua es un país con elevada vulnerabilidad a los cambios extremos del clima, lo que se ha evidenciado en los impactos de recientes eventos climáticos, como sequías persistentes e inundaciones, sobre los medios de vida de la población. También, el país ha experimentado una reducción de 30% de sus bosques, los que continúan presionados por las actividades humanas, según datos del Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA). Por otro lado, en los últimos años se han presentado temperaturas records, superior a los 40 grados, y los cuerpos de agua continúan en un proceso de contaminación.

A lo anterior se le suma que el clima es cada vez más cálido en las zonas bajas de Nicaragua, por lo que la tendencia es que la población se vaya moviendo a sectores de mayor altitud, buscando mayor confort para vivir; incidiendo negativamente sobre la producción local y calidad de vida de los pobladores (González, 2019).

De modo que, la labor de Centro Humboldt bajo los ejes: Adaptación, Mitigación, Ciencia Climática y Marco Normativo se encuentra más que vigente en el territorio nicaragüense.

A nivel local, la labor de Centro Humboldt a favor de acciones que involucran estos cuatro ejes, se considera pertinente para tres de los cuatro mencionados: adaptación, mitigación y ciencia climática. Tal percepción es basada en la temática y enfoque de los proyectos ejecutados entre 2016 y 2018.

Análogamente, la labor de incidencia planteada para influenciar la esfera política no se considera pertinente dentro del contexto, pues no se presentan las condiciones necesarias para la ejecución de estas labores. Es decir, no existen espacios donde se consideren de manera abierta las opiniones de las organizaciones de la sociedad civil, la participación ciudadana se encuentra sesgada por el ámbito político y aunque, sí es necesaria la formulación e implementación de nuevas normativas ambientales, los procesos de planificación participativa también se encuentran obstaculizados.

En síntesis, la temática general de Cambio Climático es pertinente en base al contexto internacional, nacional y local; pero la pertinencia con respecto a sus ejes de trabajo está limitada por las áreas en las que más se han dirigido esfuerzos.

Entonces, viendo los fenómenos contextuales que han ejercido influencia en la labor del área, se proseguirá con el análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de indicadores orientados para la misma en el Enfoque Programático institucional (Ver Tabla No.3

Tabla 3. Resultados de Indicadores de Impacto del tema CC

Cambio Climático						
Objetivo estratégico		Población vulnerable cuenta con medios de vida resilientes a partir de la gestión basada en adaptación.				
N°	Indicadores de efectos (objetivo estratégico)	Valor de base y de objetivo		Pertinencia	Eficacia	Sostenibilidad
1	Hasta 2020, 63% de pequeños productores agrícolas de zonas priorizadas, al menos 35% mujeres, han adoptado y replicado prácticas sustentables de adaptación en sus medios de vida.	Valor de base:	Un 44.7% de pequeños productores agrícolas han adoptado y replicado al menos 4 prácticas sustentables de adaptación en sus medios de vida, siendo 27% de este grupo mujeres.	1. Mayor vulnerabilidad: localización de sus fincas, manejo de escasos recursos, producir a menores escalas, a mayores costos de producción y depender principalmente de la naturaleza. 2. Mayor incertidumbre y el riesgo de producción. 3. Mide la influencia de los proyectos en el proceso de desarrollo territorial. INDICADOR PERTINENTE	1. Incremento de 1.6% a partir de línea base. 2. Se formula por proyecto con una base de dos prácticas sustentables por proyecto (no alcanza las cuatro). a. Información del monitoreo del clima y fenología (20.38%). b. Banco de semillas (15.29%). c. Uso de semillas criollas / acriolladas (11.46%). d. Diversificación de cultivos (10.83%) ¹¹ . 3. No se alcanzó la meta intermedia 4. Si el indicador estuviera basado sobre dos prácticas se logra 57.44% de productores que replican estas prácticas. RESULTADOS DEL INDICADOR INEFICACES	1. Disponibilidad de los productores a trabajar de manera conjunta y organizada. 3. Interés de las OSC para articular alianzas estratégicas intraorganizacionales. 4. Tema sensible, estado puede involucrarse. 5. Incidencia internacional. MODERADAMENTE PROBABLE
		Valor intermedio esperado:	54%			
		Valor intermedio obtenido:	46.3% ¹² de los encuestados que son productores (siembran) adoptan y replican al menos 4 prácticas sustentables de adaptación en sus medios de vida. Y de este porcentaje, 24% eran mujeres.			
2	Hasta 2020, se ha reducido en 10% los pequeños productores agrícolas que han enfrentado pérdidas de cosechas por sequía y/o exceso de lluvia en zonas priorizadas, de los cuales el 20% equivalen a mujeres.	Valor de base:	a. Pérdidas de cosecha por escases de lluvia: 56% (60% hombres, 49% mujeres) b. Pérdida de cosecha por exceso de lluvia: 36% (37% hombres, 34% mujeres)	1. Respalda el indicador uno; refleja la efectividad de las acciones del área para la reducción de vulnerabilidades y riesgos. 2. Efectos de la variabilidad climática del territorio nacional. PERTINENTE	1. Preparación para períodos lluviosos más efectiva. 2. Imprevisibilidad de la magnitud de la ocurrencia de los fenómenos climáticos. 3. Cambio de estrategias de incidencia local en relación al fenómeno que se experimenta: Acciones de ayuda humanitaria en períodos de sequía profunda y/o prolongada. INEFICACIA	1. Esfuerzos de CH a través de proyectos han sido coherentes con el financiamiento. 2. Se cumplen los supuestos del indicador. MODERADAMENTE PROBABLE
		Valor intermedio esperado:	a. Pérdidas de cosecha por escases de lluvia: 51% b. Pérdida de cosecha por exceso de lluvia: 31%			
		Valor obtenido:	a. Pérdidas de cosecha por escases de lluvia: 70.21% ¹³ b. Pérdida de cosecha por exceso de lluvia: 34.04%			

¹¹ Ver Anexo No.13

¹² Ver Anexo No.12

¹³ Ver Anexo No.14

3	Hasta 2020, la Asamblea Nacional ha aprobado la "Ley de CC", elaborado con criterios de equidad, interculturalidad y participación.	Valor de base:	Se han construido los instrumentos: Propuesta de Ley Marco de Cambio Climático (o Ley General de Cambio Climático) y la Ruta Metodológica para la construcción de un Plan Nacional de Adaptación para Nicaragua (Hoja de Ruta), ambos elaborados en el marco del trabajo de ANACC y MNGR. Las oportunidades de contexto están dadas en relación a la recién iniciativa del Gobierno de Nicaragua de formular la Política Nacional de Cambio Climático, la cual se convertiría en una oportunidad para introducir la necesidad de la Ley y un Plan, posterior a la construcción de dicha Política.	1. Acuerdo de París se firmó. 2. Enfoque planteado para la ley (Política de Cambio Climático). 3. Situación socio-política. INDICADOR NO PERTINENTE	1. Ya se ha presentado la propuesta de Ley de CC a la Primera Secretaría de Gestión Ambiental y a la Asamblea Nacional. 2. En las acciones de construcción de esta propuesta de Ley se realizó un proceso participativo en el que se sostuvieron diálogos con el sector privado en los territorios (cámaras empresariales territoriales) y que dejaron ver la inconsistencia estructural de las cámaras nacionales. 3. No se logró que se tomara en cuenta el enfoque de CH. EFICAZ	1. Actualmente se posee una Política Nacional de Cambio Climático y se mandató la creación del Sistema de Cambio Climático. 2. Elementos y enfoques que no se corresponden con el planteamiento institucional y forma de abordaje de la problemática (han incluido transgénicos como medio de adaptación al CC). IMPROBABLE DE SOSTENER
		Valor intermedio esperado:	Hasta 2018, Centro Humboldt y organizaciones aliadas, han presentado en la primera secretaría de la Asamblea Nacional la propuesta de Ley de CC y una ruta metodológica del PNACC. En las acciones de promoción de instrumentos de políticas en el tema de CC (Agenda 2020, Ley CC, PNACC), se han incorporado a actores que van más allá de la comunidad ambientalista y de CC.			
		Valor obtenido:	Hasta 2018, Centro Humboldt y organizaciones aliadas, han presentado en la primera secretaría de la Asamblea Nacional la propuesta de Ley de CC y una ruta metodológica del PNACC. En las acciones de promoción de instrumentos de políticas en el tema de CC (Agenda 2020, Ley CC, PNACC), se han incorporado a actores que van más allá de la comunidad ambientalista y de CC.			

Fuente: Base de datos para EI (2018) / Grupo Focal CC (2019). Elaboración Propia.

En términos de eficiencia y sostenibilidad del área, los resultados indican que:

- El tamaño de los proyectos se mantuvo relativamente estable; entre 2 y 4 proyectos pequeños (con un rango entre 900 dólares a 25,000 dólares). De ahí que, se evidencie la calidad del trabajo del área y el interés de los donantes en trabajar el tema a pesar de las circunstancias.
- El desbalance en proyectos relacionados a CC entre 2016 y 2018 fue entre 2% a 8%.

- Se evidenció que la carga salarial entre 2016 y 2019 fue entre 16.38% y 22.36% del monto total de gastos salariales institucionales. Durante el primer año, el 22.36% de los montos de proyectos fueron destinados a pago de salario de 10 trabajadores; mientras que en 2017 descendió 18.03% del monto de proyectos, pagando a 9 trabajadores, en 2018 la carga salarial fue de 16.38% sobre el monto total de gastos institucionales, correspondiente a 7 trabajadores y, en 2019, 17.05% a 7 trabajadores.
- Se observó que el costo marginal de cada trabajador en relación al gasto salarial institucional ha incrementado, pues éstos van de 2% a 2.44%.
- El análisis indica que CC es el área temática de CH con mayor ponderación total de gastos salariales entre 2016 y 2019; y cuarta ponderación unitaria promedio (después de DE, Gerencia DDI y ES).

2.2.2. Hallazgos en el desarrollo del tema

- No se formula para el logro de metas de indicadores. Al respecto, las prácticas sustentables de adaptación sugieren el logro de 4, pero se formulan 2.
- La práctica sustentable de adaptación en medios de vida de productores más utilizada es la Información del monitoreo del clima y fenología, que ha incidido positivamente en el crecimiento de la ROCC y en la toma de decisiones de productores.
- Las acciones de proyectos dirigidas a la preparación de los productores para las lluvias torrenciales como obras de infiltración de agua, levantamiento de barreras vivas y muertas, pilas de captación de agua, entre otros; han tenido efectos positivos en la reducción de vulnerabilidades de éstos.
- Las acciones de proyectos ante sequías se han concentrado en la redirección de fondos para la compra de semillas resistentes para el próximo período y apoyo con la compra de alimentos para los afectados; además, de la preparación de la comunidad para el período de lluvias.
- Al existir la Política Nacional de Cambio Climático y un Sistema de trabajo bajo el enfoque gubernamental, la consecución de tal Ley solo sería posible en el seguimiento de esta visión que diverge de la institucional de Centro Humboldt. Así

que, de hecho, la Ley de Cambio Climático podría aprobarse, incluso sin intervención de Centro Humboldt, pero el indicador no se cumpliría por carencia de coincidencias en los criterios (equidad, interculturalidad y participación) y enfoque (participativo); influida por la parva articulación entre OSC y Estado.

- En términos de incidencia en políticas públicas locales, se observan dificultades en los procesos de participación con equidad e interculturalidad, así como en la articulación entre entidades públicas y privadas.
- En términos de incidencia a nivel internacional, la labor de Centro Humboldt es reconocida, en foros internacionales como el Foro Centroamérica Vulnerable y CANLA.
- Los principales ejes de trabajo del área de Cambio Climático desarrollados en esta parte del quinquenio son: Ciencia Climática y Marco Normativo.
- Los roles que más ha ejercido hasta el momento son: incidencia, estudios e investigaciones y formación.
- Se ha trabajado en los cuatro niveles de acción (local, nacional, regional centroamericano e internacional), pero el nivel más deprimido en 2018 fue el local, seguido del nacional.
- Algunos proyectos de CC tuvieron dificultades para la ejecución de actividades de proyectos, pues se encontraron con un escenario diferente al supuesto en la formulación.
- Las formulaciones de proyectos de CC deben contemplar las características climáticas de los períodos en que se ejecutarán los proyectos en diversos territorios, de modo que los recursos sean ejecutados eficientemente. Asimismo, se recomienda la realización de una metodología de análisis de supuestos y riesgos que sirvan de base para reorientar el proyecto en casos de emergencias que impidan implementación normal.
 - ✓ Se recomienda la revisión de las metas establecidas en el Enfoque Programático, en la formulación de proyectos de Cambio Climático.
 - ✓ También, se recomienda realizar seguimiento de acciones no sólo bajo el enfoque del proyecto que se realiza, sino también en aras de la consecución de metas del Enfoque Programático.

- ✓ Se recomienda adecuar la calendarización en los levantamientos de información para ésta sea oportuna para los fines propuestos.
- Las relaciones entre municipalidades y proyectos de Centro Humboldt con CC se mantienen (aunque bajo la modalidad de informalidad), por la necesidad de las mismas (entes gubernamentales) en satisfacer brechas de no-mercado.
 - ✓ Se recomienda mantener las líneas de trabajo llevadas hasta el momento para evitar el surgimiento de obstáculos que retrasen la labor institucional.
- El escenario nacional puede considerarse como una oportunidad para mejorar (por parte de los trabajadores del área del CC), creando nuevas estrategias de acción para la ejecución de proyectos.
- Los trabajadores de CC consideran que la contracción de la economía puede generar ideas para nuevas formulaciones y ejecuciones de proyectos en territorios vulnerables (Los productores afectados por la reducción de áreas de siembra a causa del incremento de costos de productos representaría una oportunidad para ampliar el área de trabajo de Centro Humboldt).
- Trabajadores proponen dar seguimiento a resultados anuales recolectados en informes para facilitar insumos a procesos evaluativos intermedios y finales.
- Se propone la revisión o modificación de herramientas de recopilación de información para evaluar desde los proyectos, y se mida periódicamente el aporte a las metas programáticas.

2.3. Actividades Extractivas

En el tema de Actividades Extractivas (AE) los enfoques de trabajo planteados en el EP están vinculados con el monitoreo de procesos concesionarios y planes de manejo e impactos socio ambientales (priorizando áreas protegidas), la defensoría ambiental.

De acuerdo con estos enfoques, Centro Humboldt asumiría la responsabilidad para llevar a cabo estudios e investigaciones, también tendría el rol de facilitar procesos de desarrollo de capacidades a diferentes niveles, así como de formular propuestas de incidencia en el marco legal con respecto al tema (Centro Humboldt, 2015). De ahí que se formulara el objetivo para el tema de AE *“Poblaciones vulnerables hacen uso de sus derechos, incidiendo en el manejo sostenible de los bienes comunes ante las amenazas*

de las Actividades Extractivas”. A partir de tal objetivo se establecieron tres indicadores, en base a los cuales se efectuará el análisis de evaluación intermedia.

2.3.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

El tema de las actividades extractivas en el contexto internacional se ha convertido, en los últimos años, en un tópico primordial en las mesas de las negociaciones de los organismos y países del mundo, por cuestiones relacionadas a la protección del Medio Ambiente y la preocupación de la asignación de los recursos de manera intergeneracional. Asimismo, por la potencialidad de este tipo de actividades para la generación de ingresos financieros e inversiones que se podrían realizar para acelerar el desarrollo y la diversificación económicos, el desarrollo de las capacidades y la transferencia de tecnología; es decir, para el cumplimiento de los ODS, si se garantiza que la extracción es ambiental y socialmente sostenible (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019)

A nivel nacional como en muchos otros países, la situación de explotación de recursos del suelo o agua no se alinea a la expectativa positiva sobre su manejo. En este sentido, el contexto nacional indica la pertinencia de la temática porque a lo largo de este periodo, el marco legal ha favorecido la producción activa de la minería, así como la deforestación.

La crisis ha favorecido el surgimiento de aliados gubernamentales (para quienes realizan las actividades extractivas) y a su vez, ha dado oportunidades para obtener más fácilmente estos recursos. Es relevante también que, durante el 2018, se proliferaron situaciones que permiten irregularidades por parte de las empresas en cuanto al tema de la minería, dada la necesidad del estado de obtener recursos financieros.

Por otro lado, la deforestación en Nicaragua, especialmente en las áreas protegidas del Caribe, avanza mientras las importaciones nacionales de productos derivados de la madera aumentan, y la producción silvícola disminuye. Esto ha provocado que entre 2011 y 2018 se haya perdido aproximadamente el 11% de la capa boscosa del territorio nacional, equivalente a 1.4 millones de hectáreas de bosques. La pérdida de esta importante masa de bosque tendrá un impacto sobre el proceso de la captura de carbono

y sobre la biodiversidad, porque los bosques garantizan la sobrevivencia de las especies animales. De modo que, la actual situación del uso de estos recursos hace necesario trabajar en torno a esta temática para efectuar acciones paliativas correspondientes (González, Centro Humboldt: Pérdida de bosques en Nicaragua equivale al 11% de todo el territorio, 2019).

En el caso de la explotación de los recursos pesqueros, los principales problemas ambientales provocados por el sector de pesca artesanal e industrial en Nicaragua, están relacionados a los sistemas de captura y procesamiento de los productos. Aunque al respecto, casi no se han elaborado estudios actualizados sobre el comportamiento de este sector, sus procesos y efectos en el medio ambiente. Sin embargo, es pertinente que se preocupe por sus procesos de producción, pues los productos generados en el sector han tenido un comportamiento creciente en los últimos años (Centro Humboldt, 2008).

En síntesis, el tema de las actividades extractivas es pertinente tanto en el contexto nacional como el internacional para la transformación del enfoque de recolección en cada una de las actividades que la comprende, dirigida hacia la sostenibilidad ambiental.

Entonces, viendo los fenómenos contextuales que han ejercido influencia en la labor del área, se proseguirá con el análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de indicadores orientados para la misma en el Enfoque Programático institucional (Ver Tabla No.4).

Tabla 4. Resultados de indicadores de impacto del tema AE

Actividades Extractivas						
Objetivo estratégico		Poblaciones vulnerables hacen uso de sus derechos, incidiendo en el manejo sostenible de los bienes comunes ante las amenazas de las AE.				
N°	Indicadores de efectos (objetivo estratégico)	Valor de base y de objetivo		Pertinencia	Eficacia	Sostenibilidad
1	A) Hasta 2020, la población afectada y amenazada por las AE ha implementado 90% de acciones contenidas en sus planes de incidencia para la defensa y el manejo de los bienes comunes.	Valor de base:	De las 56 acciones contenidas en los planes de incidencia de los movimientos sociales de Santo Domingo, Mina La India, Rancho Grande, se obtuvo como estado actual el siguiente resultado: <ul style="list-style-type: none"> • Acciones finalizadas: 57% • Acciones ejecutadas parcialmente: 23% • Acciones pendientes: 20% • Acciones canceladas: 0% 	1. No implementación de planes de incidencia. 2. Cumplimiento de riesgos. NO PERTINENTE	1. No medición de acciones. 2. Algunas acciones (no se posee recuento) de los planes de incidencia se implementaron en 2016 y 2017. 3. Planes de trabajo (no de incidencia) de los movimientos con actividades concernientes a las necesidades de los grupos metas de los territorios. 4. Acciones: Seguimiento de casos ante la CIDH, evaluaciones de impacto ambiental, demandas ante instancias internacionales, realización de campañas digitales y organización comunitaria. INEFICAZ	1.Tema: a. ODS (protección y uso racional de los recursos bosques, agua, suelos). b. Minería y tala de madera en el país se han desarrollado bajo un enfoque de explotación irracional. c. Base de trabajo local. d. Tala de madera (georreferenciación). 2. No planes, IMPROBABILIDAD DE SOSTENER
		Valor intermedio esperado:	Se ha ejecutado un 90% de las acciones contenidas en los planes actuales y actualizado los planes en los territorios actuales y ampliados a nuevos territorios.			
		Valor intermedio obtenido:	Las acciones de los planes de incidencia no se encuentran contabilizadas.			
2	B) Hasta 2020, se ha recibido respuestas a las demandas de la población sobre el manejo sostenible de los bienes comunes al menos en un caso.	Valor de base:	No hubo respuesta de MARENA/PGR al Movimiento Salvemos Santo Domingo sobre las siguientes demandas (2012): Denuncia ambiental, falta de transparencia por parte de la empresa minera, derecho a ser consultados, no hay un mecanismo establecido por la alcaldía. Hubo respuesta de MARENA al Movimiento Guardianes de Yaoska sobre la siguiente demanda (2012): Recurso de Amparo para cancelación de la concesión del proyecto Tajo el Pavón, cancelando el proyecto minero Tajo el Pavón en 2015.	1. Repensar incidencia local. 2. Incidencia Internacional. 3. Respuestas positivas o negativas? 4. Activación de riesgos (OSC-gobierno). PERTINENTE	1. Recursos Locales agotados. 2. Incidencia Internacional. INEFICACIA	1. Acciones locales, a pesar de líneas de comunicación casi nulas con municipalidades. 2. Alcance de incidencia a nivel internacional. MODERADAMENTE PROBABLE DE SOSTENER
		Valor intermedio esperado:	Se ha establecido mecanismos de dialogo con los gobiernos locales y las entidades públicas en los territorios afectados por la minería industrial (Santo Domingo, Mina la India, Rancho Grande, La Segovia).			
		Valor intermedio obtenido:	En una localidad de las cuatro priorizadas (Santo Domingo) se han establecido efectivamente mecanismos de diálogo estables para la ejecución del trabajo local.			
3	C) Hasta 2020, al menos una empresa ha incorporado las sugerencias realizadas por CH en sus prácticas ambientales empresariales.	Valor de base:	El Movimiento Salvemos Santo Domingo planteó problemas de daños ambientales y la falta de transparencia y rendición de cuentas, pero no resultado en alguna respuesta correctiva por parte de la empresa.	1. Relaciones con cámara de minería. PERTINENTE	1. Dirección Ejecutiva mantiene comunicación con las entidades de las empresas privadas que ha permitido que el Presidente de la Cámara Minera. EFICAZ	1. Buenas relaciones con cámara minera que ha provocado que CH influya ante algunos inconvenientes entre comunitarios y empresas mineras. MODERADAMENTE PROBABLE DE SOSTENER
		Valor intermedio esperado:	Empresas han tomado en cuenta las evidencias proporcionadas en los estudios de CH.			
		Valor intermedio obtenido:	Se ha logrado que escuchen los hallazgos de los estudios; pero hasta el momento no se observan intenciones de considerarlas o tomarlas en cuenta para la toma de decisiones de las mismas.			

Fuente: Base de datos para EI (2018) / Grupo Focal CC (2019). Elaboración Propia.

Tabla 5. Trabajo local con Municipalidades en relación a las AE

Santo Domingo	Mina La India	Rancho Grande	La Segovia
Se ha mantenido el trabajo local. Se ha logrado asistir a cabildos como parte de la audiencia. Se han llevado diálogos con la alcaldía, la empresa involucrada y la iglesia.	Se ha realizado demandas para la defensa de los derechos de la población; pero existen limitaciones en el trabajo local pues solo se trabaja con la Iglesia y los movimientos sociales. Es decir, no se cuenta con el respaldo del gobierno local.	Todos los procesos se encuentran detenidos por las autoridades. Elevada presencia de procesos burocráticos. Aunque aún persiste la coordinación con la Iglesia y los movimientos locales.	Los procesos se encuentran detenidos por las autoridades locales. No se cuenta con actores locales, solo con el movimiento respectivo.

Fuente: Grupo Focal GSRN. Elaboración Propia.

En términos de eficiencia y sostenibilidad, para el abordaje del tema desde el área de GSRN, se encontró que:

- En el período observado 2016-2019, el área de Gestión Sostenible de Recursos Naturales atendió entre 4 y 7 proyectos relacionados con Actividades Extractivas y contó con 2 personas para manejarlos. Las relaciones para cada año fueron: 4:2(1), 4:2(1), 7:2(1), 3:2(1) correspondientes a 2016, 2017, 2018 y 2019 respectivamente.
- Se evidenció que la carga salarial entre 2016 y 2019 fue entre 3.17% y 3.76% del monto total de gastos salariales institucionales. Durante el primer año, el 3.17% de los montos de proyectos fueron destinados a pago de salario de 2 trabajadores;

mientras que en 2017 ascendió 3.65% del monto de proyectos, pagando a 2.5 trabajadores, en 2018 la carga salarial fue de 3.76% sobre el monto total de gastos institucionales, correspondiente a 2.5 trabajadores y, en 2019, 3.76% a 2.5 trabajadores.

- Se observó que el costo marginal de cada trabajador en relación al gasto salarial institucional ha sido entre 1.46% a 1.58% aproximadamente.
- El análisis indica que AE es el tema de GSRN al que más fondos totales se le dedican.
- El 83% de la cantidad de proyectos relacionados a las AE entre 2016 y 2018 han presentado desbalances financieros, de hasta 50% en sub-ejecuciones.

2.3.2. Hallazgos en el desarrollo del tema.

- Las acciones orientadas al manejo y defensa de bienes comunes más relevantes son: seguimiento de casos ante la CIDH, evaluaciones de impacto ambiental, demandas ante instancias internacionales (CAFREMIN, ACNUDH, CAO) y apoyo a la organización comunitaria para la defensa de sus derechos.
- La labor local se ha determinado a través de planes de trabajo con movimientos y acciones directas en conformidad con las demandas de los comunitarios.
- Entre las estrategias de incidencia adaptadas al contexto de la crisis sociopolítica (que aún no acaba) están: el incremento del nivel de seguridad al ejecutar acciones locales, elaboración de campañas digitales más que presenciales, materiales de visibilización del entorno que afecta a comunitarios, se ha trabajado en la mejora de la sinergia entre comunidades para mayor efectividad en acciones.
- Se ha ampliado el trabajo a Quezaltepe, Camoapa y San Lorenzo, además de los lugares que se determinaron en el indicador para trabajo local con acciones de incidencia.
- En términos de incidencia en el Sector Privado, se han establecido vínculos con el presidente de la Cámara de Mineros de Nicaragua, mostrando su fortaleza en el altercado acontecido entre mineros y la empresa minera, cuando CH intervino, llamando al presidente de la Cámara y éste apoyó para el cese de violencia.

- El presidente de la Cámara ha estado presente en los resultados del estudio sobre las actividades de la Pequeña Minería, efectuado por CH.
- El trabajo de incidencia en minería a nivel internacional fue representativo en 2017, cuando se participó en el periodo extraordinario de sesiones de la CIDH y en el cónclave minero.
- La labor local también se ha visto impulsada en el período del enfoque programático, especialmente entre 2017 y 2018, cuando incrementó la cantidad de proyecto de 5 a 7.
- Los roles de trabajo del tema en relación a la actividad minera, se ejecutan de manera satisfactoria considerando el enfoque de proyectos.
- El desarrollo de la temática se ha focalizado en las actividades mineras, no así en tala de madera.
- El abordaje de las actividades extractivas en relación a la madera, se ha desarrollado desde la georreferenciación, o monitoreo forestal.
- El personal está consciente de las limitaciones del área en cuanto al trabajo local, pero ha intentado cambiar estrategias.
- El asedio político a actores locales ha sido un fenómeno agudizado desde la crisis.
- El tema de la minería ha sido una oportunidad para obtención de recursos por parte de actores gubernamentales (debilitamiento del área normativa, vacíos como la carencia de un protocolo de estándares de impacto ambiental); lo cual, ha afectado mayormente las situaciones locales; convirtiéndose éstas en oportunidades de trabajo para CH.

2.4. Recursos Hídricos

En el tema de Recursos Hídricos (RRHH) los enfoques de trabajo son tanto la producción de agua, el acceso al agua como el monitoreo de la calidad de agua.

De ahí que se formulara el objetivo para el tema de RRHH *“Comunidades vulnerables gestionan integralmente los recursos hídricos adaptándose al cambio climático”* (Centro Humboldt, 2015).

A partir de tal objetivo se establecieron tres indicadores, en base a los cuales se efectuó el análisis de evaluación intermedia.

2.4.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

La temática relacionada al agua, bajo los ejes: producción, acceso, monitoreo de la calidad de agua y el marco normativo de la misma, se considera pertinente bajo los enfoque internacionales y nacionales.

A nivel internacional, el tema agua siempre ha sido una prioridad, debido el acceso al agua potable y el saneamiento es imprescindible para la vida y un derecho humano reconocido. Asimismo, el agua es de vital importancia para el desarrollo sostenible, desde la salud y la nutrición hasta la igualdad de género y la economía.

Empero, ha tomado aún mayor relevancia a causa de diversos estudios en los cuales, se presentan las consecuencias devastadoras de la ausencia definitiva de este recurso en localidades como África. Además, los datos que indican que la escasez de agua afecta a más del 40% de la población mundial y que prevén que este porcentaje aumente; ha provocado el desarrollo de iniciativas hacia la *mejora del acceso a agua apta para el consumo y al saneamiento, y la gestión racional de los ecosistemas de agua dulce entre las comunidades locales* (Naciones Unidas, 2019).

En este sentido, la solución de problemáticas relacionadas al agua son prioridad internacional, tanto, que se ha establecido el Objetivo de Desarrollo Sostenible No.6 “*Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos*” para luchar contra la escasez de recursos hídricos, la mala calidad del agua y el saneamiento inadecuado que repercuten en la seguridad alimentaria, los medios de subsistencia y la oportunidad de educación para las familias pobres en todo el mundo. Asimismo, se ha declarado Decenio Internacional para la Acción “Agua para el Desarrollo Sostenible”, 2018-2028, el cual, tiene el fin de hacer mayor hincapié en el desarrollo sostenible y la ordenación integrada de los recursos hídricos para lograr los objetivos sociales, económicos y ambientales, y en la ejecución y promoción de programas y proyectos conexos, así como en el fomento de la cooperación y las alianzas en todos los niveles con el fin de contribuir al logro de los objetivos y las metas sobre el

agua convenidos internacionalmente, incluidos los enunciados en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El Decenio también resalta la importancia de promover el uso eficiente del agua a todos los niveles, teniendo en cuenta el nexo entre el agua, la energía, los alimentos y el medio ambiente, incluso en la ejecución de los programas nacionales de desarrollo (Naciones Unidas, 2018).

De ahí que también, represente una temática de esencial abordaje a nivel nacional, donde a pesar que *la disposición de agua es muy grande (38,000 litros por persona al año), se carece de una política de cuidado de cuencas y existe una mala administración de recursos hídricos, impidiendo que se aproveche dicho potencial* (Centro Humboldt, 2019). Tal aseveración se respalda en el hecho que únicamente el 41% de la población de Nicaragua tenga acceso a agua, alcantarillado sanitario y saneamiento, de acuerdo a cifras oficiales brindadas por el ministro de ENACAL.

La mencionada situación provoca incrementos en la vulnerabilidad de salud de los pobladores de los territorios donde no se posee acceso a este vital líquido, así como en su seguridad alimentaria y económica. De modo que trabajar con proyectos que produzcan agua potable, se monitoree la calidad de la misma y se promueva un marco normativo que posibilite a los pobladores a empoderarse para cambiar su situación, se considera pertinente.

Ahora, considerando tal contexto, las necesidades del país y prioridades de la institución se presenta el análisis de los indicadores establecidos para el área en base a los criterios de evaluación: pertinencia, eficacia y sostenibilidad (Ver [Tabla 6](#)).

En relación a la eficiencia y sostenibilidad en el trabajo del tema, resultó que:

1. En el período observado 2016-2019, el área de Gestión Sostenible de Recursos Naturales atendió entre 0 y 3 proyectos relacionados con Recursos Hídricos y contó con cantidades de personal en un rango entre 1 y 1.5 personas para ejecutar los mismos. Las relaciones para cada año fueron: 3:1(0), 1:1.5(1), 2:1.5(1), 0:1.5(1) correspondientes 2016, 2017, 2018 y 2019 respectivamente.



2. Se evidenció que la carga salarial entre 2016 y 2019 fue entre 2.61% y 2.90% del monto total de gastos salariales institucionales. Durante el primer año, el 2.90% de los montos de proyectos fueron destinados a pago de salario de 1 trabajador directo del área; mientras que en 2017 descendió 2.61% del monto de proyectos, pagando a 1.5 trabajadores, en 2018 la carga salarial fue de 2.68% sobre el monto total de gastos institucionales, correspondiente a 1.5 trabajadores y, en 2019, 2.69% a 1.5 trabajadores.
3. Se observó que el costo marginal de cada trabajador en relación al gasto salarial institucional ha sido entre 2.9% a 1.79%.
4. Se puede mencionar que únicamente el 20% de la cantidad de proyectos relacionados a Recursos Hídricos entre 2016 y 2018 han presentado sub o sobre-ejecuciones; mostrando una eficiente administración de recursos gestionados.
5. Se evidenciaron leves desbalances (3-7% en sobre-ejecuciones) en ejecución presupuestaria en proyectos en el período 2016-2018.
6. Los resultados de acciones no han aportado al cumplimiento de eficiente de los indicadores para el área. De modo que, a nivel de cumplimiento de obligaciones de proyecto, el área es eficiente; pero a nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos, no lo es.

Tabla 6. Resultados de indicadores de impacto de RRHH

Recursos Hídricos						
Objetivo estratégico		Comunidades vulnerables gestionan integralmente los recursos hídricos adaptándose al cambio climático.				
N°	Indicadores de efectos (objetivo estratégico)	Valor de base y de objetivo		Pertinencia	Eficacia	Sostenibilidad
1	Hasta 2020, se ha incrementado al 70 % la población de zonas priorizadas que dispone de agua segura de acuerdo a la norma internacional.	Valor de base:	60% de la población encuestada dispone de agua segura en su hogar o abasteciéndose de pozos comunitarios o puestos públicos (sólo para Occidente son 63%). En 2016, ya se ha incrementado el acceso al agua potable para 11590 personas a través de pozos comunitarios.	1. 42% de la población de Nicaragua tiene acceso a agua, alcantarillado sanitario y saneamiento. 2. Ley 620 y 722. PERTINENTE, pero meta improbable de alcanzar	1. Poco trabajo local. 2. Evidencia del trabajo de otras OSC. 3. Perforaciones de pozos que han beneficiado a comunidades como San Antonio, San Diego, El Hato, Venecia, entre otras. INDICADOR ALTAMENTE INEFICAZ	1. Necesidad de abastecer al 58% de la población nicaragüense con agua, alcantarillado sanitario y saneamiento. 2. Seguridad Alimentaria. 3. Internacional. 4. Perforación de pozos. PROBABLE DE SOSTENER
		Valor intermedio esperado:	65%			
		Valor intermedio obtenido:	45.28%¹⁴ beneficiarios de proyectos disponen de agua segura.			
2	Hasta 2020, se ha implementado un Plan de Gestión Integrada de RRHH e iniciado su réplica en 2 otras unidades hidrologicas críticas.	Valor de base:	Zero Planes de Gestión Integrada de RRHH como tal todavía no se ha desarrollado ni implementado.	1. No plan. NO COHERENTE	1. No se impulsa el tema en el área. INDICADOR ALTAMENTE INEFICAZ	1. No se han implementado acciones relacionadas al indicador. IMPROBABLE DE SOSTENER
		Valor intermedio esperado:	Se ha elaborado un plan de Gestión Integrada de RRHH en un territorio X, siendo un pilotaje para su replicación en otras zonas.			
		Valor intermedio obtenido:	No se ha elaborado plan de Gestión.			
3	Hasta 2020, 50% de los CAPS legalizados del occidente han hecho gestiones para ampliar la cobertura y disponibilidad de agua.	Valor de base:	Zero	1. Capacitación a personas para estructurar CAPS que gestionen la cobertura y disponibilidad de agua. PERTINENTE	1. Se ha trabajado con CAPS legalizados, pero se han efectuado mayores labores de estructuración de los mismos. 2. Segmentación del área RRNN. INDICADOR ALTAMENTE INEFICAZ	1. Las labores que se han implementado con los CAPS no son suficientes para alcanzar el indicador en cuantía, lo que lo hace IMPROBABLE DE SOSTENER.
		Valor intermedio esperado:	120 de los 288 de CAPS no legalizados del occidente han sido legalizado ante las instituciones competentes en el periodo respectivo.			
		Valor intermedio obtenido:	10 CAPS legalizados			

Fuente. Grupo Focal Área GSRN (2019) y Base de Datos para EI (2018). Elaboración Propia.

¹⁴ Ver Anexo No. 15

2.4.2. Hallazgos en el desarrollo del tema

- Se han efectuado labores relacionadas al acceso a agua potable a través de los otros temas que aborda CH (de forma transversal).
- Se ha ejecutado un proyecto relacionado a la instalación de paneles solares para el abastecimiento de agua potable en la Comunidad “Los Genízaros”.
- Otra forma de abordaje del tema de recursos hídricos es a través del monitoreo pluviométrico que se ejecuta desde el área de Cambio Climático.
- También, se desarrolla el eje de trabajo “monitoreo de la calidad de agua” a través del área GIR y CC, así como desde el tema de AE, donde se realizan estudios previos a la perforación de pozos y evaluaciones ambientales.
- La implementación de Planes de Gestión Integrada de Recursos Hídricos se formuló bajo el supuesto de la ejecución del proyecto de 3 millones con CFC.
- La conformación y legalización de CAPS se ha realizado igualmente, desde la transversalidad.
- El área de GIR ha trabajado con 5 CAPS, de los cuales, se ha legalizado 1.
- El trabajo con los CAPS desde GIR ha tenido apertura en alcaldías de Chinandega, brindándole acompañamiento a la gestión del proyecto de acceso a agua potable, impulsado por los CAPS.
- Los roles de CH en el tema de RRHH se ha desarrollado más hacia estudios e investigaciones y como ejecutor de soluciones de agua segura desde la transversalidad; y rezagando su rol en la promoción de la gestión sostenible del agua e incidencia desde trabajos directos del tema.
- Existe desarticulación en el área en cuanto al desarrollo de esta temática (Silvio Pérez ejecuta trabajos de perforación, pero no responde a coordinación temática).

2.5. Energía Sostenible

En el tema de Energía Sostenible (ES) los enfoques de trabajo se establecieron en apego a los tres ejes de la iniciativa “Energía Sostenible para todos” de las Naciones Unidas (SE4ALL, por sus siglas en inglés): acceso a energía, los renovables y la eficiencia energética. Como cuarto enfoque se definió el trabajo sobre el marco político y legal para

el fomento de la ES de pequeña escala. De acuerdo con estos enfoques Centro Humboldt se propuso asumir la responsabilidad para llevar a cabo estudios e investigaciones.

A partir del enfoque establecido para el trabajo del tema, se ha formulado el objetivo *“Poblaciones vulnerables aprovechan el acceso a tecnología de energía renovable sostenible”*, en base al cual se establecieron tres indicadores, que servirán de fundamento para efectuar el análisis de evaluación intermedia.

2.5.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

Los modelos no sostenibles de producción y consumo de energía amenazan la salud y la calidad de vida, al tiempo que afectan los ecosistemas y contribuyen al cambio climático. Por lo tanto, la energía sostenible puede ser un motor en la reducción de la pobreza, progreso social, equidad, resiliencia, crecimiento económico y sostenibilidad medioambiental (PNUD, 2019).

Bajo esta lógica, organismos internacionales se han interesado en la promoción de este tipo de energías para promover una transformación del mercado del sector de la energía a través de una serie de intervenciones en políticas, finanzas, creación de capacidades y concientización.

Así pues, el nivel de compromiso de estas entidades, así como de países, se encuentran expresados en el ODS No.7 *“Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos”* y en la iniciativa de Energía Sostenible para Todos (SE4ALL, por sus siglas en inglés).

Así pues, el abordaje de esta temática considerando el contexto internacional, es pertinente para una transformación fundamental de patrones de consumo que se visibilice en el desarrollo de sistemas energéticos modernos y seguros.

A nivel nacional, el tema de la energía sostenible es coherente con las acciones para la transformación de la matriz energética y considerando que aún existen territorios sin acceso a este elemento central de desarrollo, que haría posible mayores inversiones, innovación y creación de nuevas industrias que son los motores de la creación de empleo y del crecimiento para economías enteras.

Asimismo, el tema de energía sostenible en Nicaragua es pertinente debido a que la labor en cuanto a la expansión de la capacidad instalada para producción de energía eléctrica renovable tiene apoyo internacional, pues el Consejo Climático de Australia en enero de 2019 destacó a Nicaragua entre los países líderes en el desarrollo de fuentes de energía renovable, a nivel mundial.

Y es que según la publicación de un artículo en el portal de noticias, el Consejo climático de Australia señala que; “Nicaragua generó su electricidad a partir de fuentes renovables en el año 2017. De igual manera, en 2012, Nicaragua invirtió el quinto porcentaje más alto a nivel mundial de su PIB en el desarrollo de energía renovable. A continuación, en la lista de tareas pendientes: el país apunta a un 90% de energías renovables para 2020, generar energía electricidad proveniente de fuentes eólicas, solares y geotérmicas” (ENEL, 2019).

Actualmente, la matriz energética de Nicaragua está estructurada 55.97% por energía renovable y 44.03% por energía no renovable (ENATREL, 2019).

Así pues, labores relacionadas con la promoción de proyectos de esta índole serán coherentes con las acciones e intereses nacionales e internacionales.

Ahora, considerando tal contexto, las necesidades del país y prioridades de la institución se presenta el análisis de los indicadores establecidos para el área en base a los criterios de evaluación: pertinencia, eficacia y sostenibilidad (Ver [Tabla 7](#)).

Tabla 7. Resultados de indicadores de impacto del tema ES

Energía Sostenible						
Objetivo estratégico		Poblaciones vulnerables aprovechan el acceso a tecnología de energía renovable sostenible.				
N°	Indicadores de efectos (objetivo estratégico)	Valor de base y de objetivo		Pertinencia	Eficacia	Sostenibilidad
1	Hasta 2020, 14% de los pequeños y medianos productores de zonas priorizadas hacen uso de tecnologías de energía renovable sostenible para su producción agrícola o actividades económicas.	Valor de base:	8% de la población de zonas priorizadas (16 de 198 personas encuestadas) utilizan la ERS para su producción agrícola o actividades económicas. 12% (24 de 198 personas) hace uso de algún tipo de energía de energía para su producción agrícola o actividades económicas (solar, red eléctrica y combustible).	1. Incremento en calidad de vida. 2. Sistemas de producción sostenibles, con menos costos económicos y ambientales. INDICADOR PERTINENTE/ NO COHERENTE	1. Poco desarrollo de la temática a nivel institucional. 2. 1 o 2 proyectos relacionados con la instalación de paneles solares. 3. Un productor de 27 (3.7%) de áreas priorizadas (muy alta y alta) que han formado parte de proyectos de CH, tienen acceso a energía solar. 4. Tres productores de 33 productores (9.1%) que han formado parte de proyectos de CH, considerando todas las priorizaciones, tienen acceso a energía solar. ALTAMENTE INEFICAZ	1. Tema, probable sostenibilidad por importancia internacional. 2. Ejes de trabajo, probable insostenibilidad. 3. Indicador, Improbable de sostener porque no se han implementado acciones relacionadas a ES.
		Valor intermedio esperado:	11%			
		Valor intermedio obtenido:	3.70%¹⁵ aproximadamente de los productores de zonas priorizadas “muy alta” y “alta” tenían acceso a fuentes de energía renovable. 9.1% del total de productores encuestados tenían acceso a ER.			
2	Hasta 2020, 80% de la población de zonas aisladas priorizadas (fuera de interconectado) que tiene acceso a energía renovable sostenible.	Valor de base:	72% de la población de zonas priorizadas (encuesta) que no cuenta con acceso al interconectado nacional (48%), se abastece de energía solar.	1. Derecho a acceso de población en general. PERTINENTE	1. Poco desarrollo de la temática a nivel institucional. 1 o 2 proyectos relacionados con la instalación de paneles solares. 2. Una de 12 personas de áreas priorizadas y que forman parte de proyectos con CH encuestadas y que no cuenta con acceso al interconectado nacional, se abastece de energías renovables. 3. Tres de 15 personas encuestadas que han formado parte de proyectos con CH, no forman parte del interconectado nacional, se abastece de energía renovables. 3. Este año que se está realizando un pilotaje para desarrollar proyectos de este tipo en Las Mariitas. ALTAMENTE INEFICAZ	1. No se han gestionado ni ejecutado proyectos relacionados a ES. IMPROBABLE DE SOSTENER
		Valor intermedio esperado:	75%			
		Valor intermedio obtenido:	8.33 %¹⁶ de la población de zonas priorizadas aisladas bajo categorías “muy alta” y “alta”, tiene acceso a energía renovable sostenible. 20% de la población que ha formado parte de proyectos con CH y que no cuentan con acceso al interconectado nacional, se abastece de algún tipo de energía renovable.			
3	Hasta 2020, el marco jurídico y planes de acción del sector energético nacional incorporan propuestas de Centro Humboldt y aliados para la promoción y desarrollo de la energía renovable sostenible.	Valor de base:	Cero A la fecha Centro Humboldt no se han presentado propuestas de ley, planes o programas específicos. En Nicaragua y en la región existen algunas normas, planes, leyes en los que se podría hacer incidencia, pero eso implica iniciar un proceso de investigaciones y análisis del sector, que hasta ahora ha sido muy poco (por ejemplo, la caracterización de la matriz energética). Ante el contexto nacional Centro Humboldt no tiene posibilidad de promover alguna ley o reforma. Las redes y alianzas de energía están en un proceso de revisión para su propuesta a nivel nacional.	1. Labor crítica. 2. No se ha desarrollado el aspecto de incidencia nacional en acciones de modificación del marco jurídico. NO PERTINENTE	1. El tema de Energía Sostenible se ha desarrollado desde el eje de marco normativo, posicionándose como un ente crítico de las políticas públicas nacionales y regionales; e influyendo en la Red Centroamericana de Energía. 2. Trabajo de incidencia a nivel local e internacional? Replantear. INEFICAZ	1. El papel de las OSC en el marco normativo, así como en las políticas públicas se ve imposibilitado. IMPROBABLE DE SOSTENER
		Valor intermedio esperado:	Centro Humboldt y aliados han aportado elementos para la modernización del marco jurídico que promueve la incorporación de la ERS al sistema generación eléctrica (reforma de la Ley 532).			
		Valor intermedio obtenido:	El equipo de trabajo de Centro Humboldt no ha logrado incidir en la reforma de la Ley 532, pero participó en grupos de consulta; aunque su opinión no fue considerada.			

Fuente. Grupo Focal Área GSRN (2019) y Base de Datos para EI (2018). Elaboración Propia.

¹⁵ Ver Anexo No.16. No se toman en consideración las encuestas perdidas o sin datos.

¹⁶ Ibíd.

En relación a la eficiencia en el trabajo del tema, resultó que:

- En el período observado 2016-2019, el área de Gestión Sostenible de Recursos Naturales atendió entre 0 y 3 proyectos relacionados con Energía Sostenible y contó con una persona para ejecutar los mismos. Las relaciones para cada año fueron: 1:1(1), 2:1(1), 3:1(1), 0:1(1) correspondientes 2016, 2017, 2018 y 2019 respectivamente.
- Se evidenció que la carga salarial entre 2016 y 2019 fue entre 2.11% y 2.69% del monto total de gastos salariales institucionales.
- Se observó que el costo marginal por trabajador es equivalente al total, debido a que es el único trabajador del tema.
- El 28.57% de la cantidad de proyectos relacionados a Energía Sostenible entre 2016 y 2018 han presentado sub o sobre-ejecuciones (entre 12% y 20% en cantidades con desbalances); alertando en la eficiencia de administración de recursos.

2.5.2. Hallazgos en el desarrollo del tema

- El único proyecto desarrollado con acciones sostenibles es el implementado en la Comunidad “Los Genízaros” donde se utilizaron paneles solares; pero para la obtención de agua potable.
- Se ha desarrollado un proyecto de ES en Las Mariitas, como proyecto piloto.
- Los ejes de trabajo planteados para el desarrollo del tema están bastante rezagados en comparación otros temas.
- Los roles de Centro Humboldt en relación al tema, se han basado en estudios e investigaciones y en el área de incidencia, tanto a nivel nacional como internacional.
- No existe una estrategia de promoción definida del tema, como área, debido a la carencia de proyectos con actividades locales sobre éste.
- La esfera de la incidencia local y nacional se ha abordado desde el análisis en medios de comunicación sobre temáticas relacionadas a la energía sostenible, reflexiones en espacios académicos y planes y estudios.



- A nivel internacional, la incidencia se ha abordado desde el trabajo con la Red ACCESE.
- Dentro del área se propone la estructuración de un observatorio de recursos naturales que permitirá recopilar información para crear una base de datos sobre las estadísticas relacionadas a los recursos naturales a partir de la cual, se podrán realizar proyecciones y georreferenciaciones de forma más acertada y será la base para la formulación de propuestas a partir del escenario observado.

3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS POR OFICINAS

La gestión institucional está sustentada en un nuevo modelo organizacional, en el que las Oficinas DAF y DDI de Centro Humboldt tienen la misión de apoyar el trabajo de las áreas temáticas. *Con este diseño se intenta fortalecer el nivel intermedio de gestión y coordinación, de una manera que sea sostenible para la institución* (Centro Humboldt, 2015).

Es por ello, que la evaluación también incluye y compete a las oficinas pertenecientes a DAF y DDI. Las oficinas de DAF comprenden a la oficina de Contabilidad y Servicios Generales; mientras que la DDI está conformada por: Oficina de Planificación, Monitoreo, Evaluación y RdC, Oficina de Talento Humano, Oficina de Gestión de Fondos y la Oficina de Comunicación.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad para esta sección de trabajo de Centro Humboldt y reflejada en el Enfoque Programático 2016-2020.

3.1. Oficina de Contabilidad

La Oficina de Contabilidad tiene como objetivo *“Fortalecer la gestión y administración eficiente de los recursos institucionales mediante el desarrollo y la implementación de mecanismos e instrumentos orientados a registros y controles contables universalmente aceptados y adecuados al quehacer de Centro Humboldt”*.

Para el logro de este objetivo general de oficina se desglosaron tres objetivos específicos, los cuales, cuentan con indicadores en relación al mismo.

3.1.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

El contexto nacional ha afectado en diversas maneras el trabajo de la Oficina de Contabilidad. En relación al tiempo dedicado a la gestión y administración de recursos financieros, se puede mencionar que la recepción de fondos se está realizando en períodos de tiempo más cortos; lo que multiplica esfuerzos de los trabajadores al efectuar los procesos correspondientes y sobrecarga sus labores.

Asimismo, la ruptura entre las OSC y el gobierno ha provocado que hasta el momento del levantamiento de información, no se hubiese entregado la solvencia de trabajo institucional desde diciembre 2018. Ello, podría incidir negativamente en las transferencias y aperturas de cuentas y préstamos. Sin embargo, no se han presentado inconvenientes al respecto, debido a la flexibilidad de los donantes en autorizar usos de cuentas de proyectos existentes y la comunicación que se sostiene con los bancos donde se poseen cuentas.

Por otra parte, desde la perspectiva financiera, el tamaño de los proyectos se ha reducido; pero se ha visto un impacto positivo de la crisis en términos de desarrollo institucional, porque se han incrementado componentes de proyectos y proyectos mismos dirigidos hacia estas áreas.

Estos son algunos de los cambios que se han observado en la Oficina de Contabilidad a raíz del contexto nacional e internacional.

Ahora bien, considerando estos cambios se realiza el análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los indicadores para el área, sintetizado en la tabla siguiente (Ver Tabla No.8):

Tabla 8. Resultados de Indicadores de Impacto de la Oficina de Contabilidad

Oficina de Contabilidad						
Objetivo Específico	Indicadores	Línea Base	Metas Anuales	Concepto de las metas	Estado de las metas	Calificación de los Indicadores
1) Liderar la formulación y control del presupuesto institucional anual en base a metas establecidas, en coordinación con la División de Desarrollo Institucional.	a) Hasta 2018, se ha desarrollado instrumentos y mecanismos para la consulta, formulación y validación de presupuestos institucionales anuales en base a una ruta establecida.	Hasta el final de 2015, no se contaba con un presupuesto anual que fuera vinculado al POA institucional, ni se contaba con herramienta para darle seguimiento. Se tomó varias medidas para cubrir gastos institucionales que no eran cubiertos por los presupuestos de los proyectos, por ejemplo, aumento de overhead, aportes vía EcoServicios. Desde el fin del proyecto DANIDA en 2012 hubo mucha dificultad para cubrir los gastos institucionales.	Año 1: 2016	Desarrolladas las herramientas para elaborar el presupuesto anual de CH.	Desarrolladas las herramientas para elaborar el presupuesto anual de CH.	Pertinente, moderadamente ineficaz, Ineficiente y moderadamente probable de sostener
			Año 2: 2017	Establecidos los mecanismos y flujo de trabajo para la elaboración del presupuesto anual institucional.	No se tienen establecidos los mecanismos, pero se posee una matriz que podría reflejar flujos de trabajo para la elaboración del presupuesto institucional	
			Año 3: 2018	Se ha mejorado y corregido las dificultades de las herramientas y mecanismos para preparar el presupuesto anual de la institución.		
			Año 4: 2019			
			Año 5: 2020			
	b) Anualmente, se ha elaborado y presentado el presupuesto anual de la institución que orienta la gestión financiera para la sostenibilidad institucional.	Hasta el final de 2015, no se contaba con un presupuesto anual que fuera vinculado al POA institucional, ni se contaba con herramientas para darle seguimiento.	Año 1: 2016	En coordinación con la DDI, se ha establecido las bases para elaborar el presupuesto anual de la institución de acuerdo a las necesidades de la misma.		Pertinente, Moderadamente Ineficaz, Ineficiente, Moderadamente Probable
			Año 2: 2017	Anualmente, se ha elaborado y presentado el presupuesto anual de la institución que orienta la gestión financiera para la sostenibilidad institucional.		
			Año 3: 2018			
			Año 4: 2019		No se han establecido las bases para elaborar el presupuesto, pero se tiene como prioridad una reunión entre ambas partes para el desarrollo de esta actividad	
			Año 5: 2020			
2) Asegurar mecanismos asociados a la transparencia y la rendición de cuentas de los recursos institucionales.	a) Hasta 2020, se ha reducido de 90% a 10% los hallazgos de las auditorías financieras externas sobre normas y procedimientos en la gestión y administración de los recursos.	En 2015, 90% de proyectos presentan hallazgos de auditoría sobre incumplimiento de normas y procedimientos en la gestión y administración de recursos financieros.	Año 1: 2016	80%	N/D	Pertinente, Ineficiente, Ineficaz, Moderadamente improbables de sostener en cuantía, pero probables en variables.
			Año 2: 2017	65%	N/D	
			Año 3: 2018	50%	N/D	
			Año 4: 2019	30%	N/D	
			Año 5: 2020	10%		
	b) Hasta 2020, se ha reducido la cantidad del personal que no cumple con las normas administrativas orientadas a la gestión de fondos y rendición de cuentas de 90% a 10%.	En 2015, 90% del personal de CH presenta fallas en los procedimientos de gestión de fondos y rendición de cuentas.	Año 1: 2016	80%	N/D	Pertinente, Ineficiente, Ineficaz, Moderadamente probables de sostener en cuantía y en variables.
			Año 2: 2017	65%	N/D	
			Año 3: 2018	50%	N/D	
			Año 4: 2019	30%	N/D, pero se conoce cualitativamente que los trabajadores han aprendido a realizar rendiciones, cometiendo menos errores.	
			Año 5: 2020	10%		
	c) Hasta 2020, se ha incrementado de 64% a 90% el nivel de satisfacción de los usuarios de la DAF sobre	En 2016, 64.2% del personal de CH se mostró satisfecho con los servicios de la Oficina de Contabilidad en relación a los	Año 1: 2016			Pertinente, Altamente eficiente, eficaz, probable de sostener
			Año 2: 2017			

	pagos, procesos de gestión y rendición de fondos.	pagos, procesos de gestión y rendición de fondos.	Año 3: 2018	75%		
			Año 4: 2019		83.90% ¹⁷	
			Año 5: 2020	90%		
3) Asegurar el control presupuestario y el monitoreo financiero de proyectos y campañas desarrolladas anualmente.	a) Hasta 2020, se ha establecido y aplicado con eficiencia instrumentos y mecanismos para el control y monitoreo financiero.	Hasta el 2015 las herramientas o instrumentos de seguimientos financieros de los proyectos se ha venido llevando a través de hojas de cálculo Excel. Los coordinadores no han tenido acceso a la herramienta de control presupuestario, sino se ha enviado la información financiero por correo.	Año 1: 2016	Actualizados los instrumentos y las herramientas que garanticen un mejor monitoreo y seguimiento financiero de los proyectos.		Pertinente, Moderadamente Eficaz y Eficiente, Probable de sostener
			Año 2: 2017		Actualizados los instrumentos y las herramientas que garanticen un mejor monitoreo y seguimiento financiero de los proyectos.	
			Año 3: 2018	Automatizado un sistema de control de salidas presupuestarias en línea.	Automatizado un sistema de control de salidas presupuestarias en línea, pero no se ha capacitado a trabajadores para su correcto uso.	
			Año 4: 2019		No se ha capacitado a trabajadores para el uso del sistema Aspel Coi	
			Año 5: 2020	Se ha establecido y aplicado con eficiencia instrumentos y mecanismos para el control y monitoreo financiero.		
	b) Hasta 2020, se ha reducido de 40 % a 10% de proyectos que han presentado desbalance (sub-ejecución, sobre ejecución) en su ejecución financiera.	En 2015, 40% de los proyectos presentaron desbalance en cuanto a la ejecución de sus fondos (sobre y sub ejecuciones).	Año 1: 2016		44.40%	Pertinente, Altamente Ineficaz, Ineficiente, Improbable de sostener
			Año 2: 2017		36.11%	
			Año 3: 2018		50% ¹⁸	
			Año 4: 2019		N/D	
			Año 5: 2020		N/D	

Fuente: Grupo Focal DAF (2019) / Herramienta PME (2016-2018). Elaboración Propia.

En relación al análisis de eficiencia y sostenibilidad de la oficina, los resultados fueron:

- La oficina de contabilidad desde 2016 cuenta con una cantidad de 5 personas laborando permanentemente: 1 contador general, 1 oficial de caja, 3 contadores presupuestarios; los cuales, atienden todas las necesidades contables y financieras de la institución.
- La relación entre sus funciones efectivas y la cantidad del personal indican que son *eficientes* en sus labores de ocupación diaria; pues las proporciones de las funciones son superiores a la cantidad de personal para cada una de ellas; es decir, los valores obtenidos son superiores a uno, lo que sugiere *Alta eficiencia en las funciones*.
- La cantidad de personal con los proyectos y actividades que atienden a nivel institucional, se observa igualmente *alta eficiencia*.

Tabla 9. Relación de Personal y Funciones de Oficina de Contabilidad

Oficina de Contabilidad					
Personal Contratado	Cantidad	Principales funciones efectuadas	Proyectos y Actividades Atendidas		
			2016	2017	2018
Contador General	1	7	45	36	28
Caja	1	3	45	36	28
Contadoras Presupuestarias	3	5	45	36	28

Fuente: Oficina de Talento Humano/ Oficina de Contabilidad. Centro Humboldt (2019)

- En términos generales, la oficina de contabilidad es *eficiente* en relación a las actividades diarias establecidas en el Manual de Funciones Institucional. Sin embargo, al comparar procedimientos y obtención de metas establecidas en el EP, se advierte que éstos han sido en su mayoría, *ineficientes*, pues no se han logrado los objetivos institucionales para la oficina de la que se habla.
- En términos monetarios, el personal de la oficina ha presentado una carga laboral unitaria entre 1.30% y 1.40%; y carga total de la oficina entre 6.52% y 6.98% sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2016 y 2019, a una relación de cinco personas en el área.

¹⁷ Ver Anexo No. 17, preguntas 3 y 4.

¹⁸ Dato recuperado del documento de ingresos y egresos institucionales proporcionado por la oficina de contabilidad.



3.1.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto

- Después de 2016 no se han formulado nuevos presupuestos institucionales a causa de la carencia de coordinación entre la oficina de Contabilidad y Gerencia DDI, a pesar que se posee el Sistema Aspel Coi, el cual, puede brindar información para la elaboración del mismo.
- El personal no cuenta con capacitación completa para el uso adecuado de la herramienta (Aspel Coi).
- Aunque no fue posible calcular el porcentaje de errores de hallazgos de las auditorías financieras externas sobre normas y procedimientos en la gestión y administración de los recursos, se ha observado una reducción en errores de retenciones y facturas que no cumplían con requisitos de ley.
- Se realizó un ejercicio de capacitación sobre normas administrativas orientadas a la gestión de fondos y rendición de cuentas dos veces desde que se elaboró el Enfoque Programático para el período actual.
- Gran parte de trabajadores no cumple con las normas administrativas orientadas a la gestión de fondos y rendición de cuentas, especialmente relacionadas a tiempo de solicitud y rendiciones.
- La oficina de Contabilidad se muestra altamente eficaz en procesos relacionados a la atención a pagos a proveedores, no así en la gestión y rendición de cuentas; lo cual, se sustenta en el descontento de los trabajadores por el tiempo que implica la realización de tales acciones.
- Dirección Ejecutiva no aplica sanciones establecidas para el incumplimiento de las normas.
- El monitoreo financiero se está realizando a través de hojas de Excel.
- El cambio de contexto experimentado en 2018 provocó desbalances en las ejecuciones financieras, pues se tuvieron que variar las estrategias de acción de los proyectos por la inestabilidad socio-económica.
- Carencia de Gerente DAF que monitoree el cumplimiento de indicadores de impacto.



3.2. Oficina de Servicios Generales

Para el periodo 2016-2020 esta oficina tiene por objetivo general “fortalecer la gestión y administración eficiente de los recursos institucionales mediante el desarrollo y aplicación de manuales y sistemas para el adecuado control, uso racional y contabilidad de los activos institucionales”. A partir de este objetivo estratégico se realiza el análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad para las tareas establecidas a la oficina en el Enfoque Programático (Ver Tabla No.10).

3.2.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

Los resultados del análisis de eficiencia y sostenibilidad mostraron que:

- La Oficina de Servicios Generales cuenta con un responsable y supervisa a conserjes, conductores, guardas de seguridad y recepcionista.
- El responsable de la oficina tiene 7 funciones principales, que cumple en su quehacer diario. Entre ellas se encuentra, el apoyo a las actividades de proyectos y a áreas que estructuran Centro Humboldt.
- En términos de apoyo a los proyectos, la oficina de Servicios Generales es eficiente.
- Es ineficiente en asegurar el inventario actualizado y control efectivo de los activos institucionales, pues a pesar que se ha adquirido el nuevo sistema contable que incluye el inventario de activos fijos, no se utiliza. La oficina está sub-utilizando los recursos que posee.
- Es ineficiente al asegurar el uso de y mantenimiento preventivo oportuno de los bienes institucionales, así como en la promoción de la rentabilidad de los bienes y servicios institucionales en base a principios, valores y normas. En este caso la ineficiencia existente es una *ineficiencia motivacional* causada por un comportamiento que “relaja” la maximización (Policonomics, 2017).
- En términos monetarios, el personal de la oficina ha presentado una carga laboral unitaria entre 0.61% y 0.67%; y carga total de la oficina entre 4.03% y 4.56% sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2016 y 2019, a una relación de siete (2016-2018) y seis personas (2019) en el área.

Tabla 10. Resultados de Indicadores de Impacto de la Oficina de Contabilidad

Oficina de Servicios Generales						
Objetivo Específico	Indicadores	Línea Base	Metas Anuales	Concepto de las metas	Estado de las metas	Calificación del Indicador
1) Asegurar el inventario actualizado y control efectivo de los activos institucionales.	a) Hasta 2018, se ha actualizado el sistema automatizado que genera información actualizada sobre el registro y control de todos los activos del patrimonio institucional.	El sistema actual se compone por 3 tipos de inventario: sistema automatizado (80% actualizado), activos por proyecto (100% actualizado), y un consolidado de ambos. El sistema contable actual no cuenta con el registro de inventario.	Año 1: 2016		Se ha adquirido un nuevo sistema contable que incluye el inventario de activos fijos. Se ha actualizado el sistema: 100% del consolidado. <i>Se ha adquirido un nuevo sistema contable que incluye el inventario de activos fijos.</i>	Pertinente, pero no coherente con acciones; Ineficaz, Moderadamente Probable.
			Año 2: 2017			
			Año 3: 2018			
			Año 4: 2019			
			Año 5: 2020			
2) Asegurar el uso eficiente y el mantenimiento oportuno de los bienes institucionales.	a) Hasta 2016, se ha elaborado un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de manera eficiente y oportuna de todos los bienes institucionales y se aplica continuamente.	Centro Humboldt no cuenta con un Plan de mantenimiento de sus bienes	Año 1: 2016	Se ha elaborado propuesta del plan.	<i>Se lleva el control semestral de las correcciones que se efectúan a los bienes institucionales y se realizan algunas acciones preventivas que no implican mucho presupuesto, a iniciativa del encargado de la oficina.</i>	Pertinente, pero no coherente con acciones; Altamente Ineficaz; Moderadamente Improbable
			Año 2: 2017			
			Año 3: 2018	Se ejecuta el plan de manera semestral y se informa anualmente.		
			Año 4: 2019			
			Año 5: 2020			
	b) Hasta 2020, 56% de bienes institucionales claves (44% de los aires acondicionados, 70% del parque vehicular, 54% equipo de computación) se encuentran en el periodo de su vida útil.	4% de los <u>equipos de aire acondicionado</u> del total de 25 unidades se encuentran en el periodo de su vida útil. 40% de los <u>equipos de transporte</u> (2 motocicletas y 2 camionetas) del total de las 10 unidades (4 motocicletas y 6 camionetas) se encuentran en el periodo de su vida útil. 9% de los <u>equipos de cómputo</u> existentes (6 laptop y 3 CPU) del total de 99 unidades (50 CPU y 49 Laptops) se encuentran en el periodo de su vida útil.	Año 1: 2016	12% (aire); 46% (vehículos) 18% (computadores)	15% de computadores ¹⁹	Pertinente, pero no coherente; Altamente Ineficaz; Improbable
			Año 2: 2017	20% (aire) 52% (vehículos) 27% (computadores)		
			Año 3: 2018	28% (aire) ; 58% (vehículos) 36% (computadores)		
			Año 4: 2019	36% (aire); 64% (vehículos) 45% (computadores)		
			Año 5: 2020	44% (aire); 70% (vehículos) 54% (computadores)		
3) Promover la rentabilidad de los bienes y servicios de la institución en base a los principios, valores y normas institucionales.	a) Hasta 2020, se ha elaborado y aplicado un plan para la rentabilidad de los bienes institucionales que aportan mediante venta de servicios aportan a la sostenibilidad de CH.	No existe plan de rentabilidad de los bienes institucionales. En 2015, como año de referencia, se ha captado fondos mediante alquiler de salones, fotocopias e impresiones de documentos y perforación de pozos.	Año 1: 2016		<i>No se ha elaborado el plan de rentabilidad</i>	Pertinente, pero no coherente con acciones; Altamente Ineficaz; Moderadamente Improbable
			Año 2: 2017	Se ha elaborado un plan de rentabilidad		
			Año 3: 2018	Se ha aplicado el plan en un 30%		
			Año 4: 2019	Se ha aplicado el plan en un 60%		
			Año 5: 2020	Se ha aplicado el plan en un 90%		
	b) Hasta 2020, se ha incrementado en 80% los aportes financieros a la cuenta institucional, generado por los bienes de la institución que venden servicios.	En 2015, los aportes financieros generados por los bienes institucionales (perforadora, salones y fotocopiadora) fueron de C\$548,552.58	Año 1: 2016	10%	N/V	Pertinente, N/V
			Año 2: 2017	20%		
			Año 3: 2018	40%		
			Año 4: 2019	60%		
			Año 5: 2020	80%		
	c) Hasta 2020, se ha incrementado de 50% a 80% el nivel de satisfacción de los usuarios sobre los servicios ofrecidos por Centro Humboldt.	El 49.6% personal de CH usuario de los servicios ofrecidos por la institución mostró satisfacción sobre estos servicios.	Año 1: 2016		<i>51.6% satisfecho y muy satisfecho; 32.3% medianamente satisfecho²⁰</i>	Pertinente, Altamente Ineficaz; Improbable
			Año 2: 2017			
			Año 3: 2018	65%		
Año 4: 2019						
Año 5: 2020			80%			

Fuente: Grupo Focal DAF (2019). Elaboración propia.

¹⁹ Datos proporcionados por el responsable de la oficina

²⁰ Ver Anexo No.17, pregunta 6 y 7

3.2.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto

- Las labores programáticas no se han establecido como prioridad durante el quinquenio. No se les ha dado seguimiento.
- Se ha habilitado una herramienta de apoyo para efectuar e inventario de na manera más sistemática (Aspel Coi) pero no se ha utilizado.
- El inventario se continúa haciendo de forma manual, con apoyo de hojas de Excel.
- El mantenimiento de los bienes institucionales se ha caracterizado por ser correctivo más que preventivo; debido a la carencia de recursos financieros propios que lo faciliten.
- Se lleva el control semestral de las correcciones que se efectúan a los bienes institucionales y se realizan algunas acciones preventivas que no implican mucho presupuesto, a iniciativa del encargado de la oficina.
- Únicamente el 5% de los bienes institucionales claves han sido renovados. Este porcentaje se justifica en la renovación de los equipos de cómputo en 2016.
- No se ha elaborado el plan de rentabilidad de bienes institucionales por carencia de coordinación con la Oficina de gestión de Fondos y por carencia de priorización de este tipo de funciones.
- Entre los bienes institucionales que han generado ingresos, se encuentra la perforadora. Sin embargo, no se proveyó para la presente evaluación los datos pertinentes para el cálculo del indicador.
- El nivel de satisfacción de los usuarios sobre los servicios de Centro Humboldt incrementó en 2% a partir de la línea de base, si se consideran las categorías muy bueno y excelente. Pero, si se considera la categoría bueno se logró un incremento de 34.3% en relación a la línea de base, y se superó en 18.9% en relación a la meta intermedia.

3.3. Oficina de Gestión de Talento Humano

La oficina de Gestión de Talento Humano está ubicada bajo la subordinación de la División de Desarrollo Institucional, estableciendo coordinación directa con ésta.

Desde su filosofía, la gestión de talento humano constituye el elemento vital, el activo más valioso de la institución, quienes diseñan y ejecutan el quehacer. Es la sumatoria de

los esfuerzos del colectivo de hombres y mujeres del Centro Humboldt, de su creatividad, su intervención en los roles, ámbitos y temas que les corresponde desarrollar.

En este sentido, se ha establecido que la oficina debe “Fortalecer la gestión y el desarrollo institucional mediante sus talentos humanos con enfoque de equidad y derecho laboral e incorporación de contingentes importantes de población voluntaria en la construcción de la sustentabilidad ambiental y desarrollo territorial”.

A partir de este objetivo general, se han establecido objetivos específicos a los que corresponden cinco indicadores que se analizan en cuanto a pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad para evaluar el desempeño estratégico de la oficina de GTH.

3.3.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

El contexto nacional ha afectado en ciertos aspectos el trabajo de la Oficina de Gestión de Talento Humano. Al respecto, es visible la influencia de la inestabilidad socio-política para el desarrollo y aplicación de estrategias dirigidas a la participación activa de voluntarios, especialmente para 2018. La crisis de desconfianza que se generó en ese año, así como las acciones gubernamentales en contra de las formaciones de grupo hizo imposible el trabajo de voluntariado activo a nivel institucional, permaneciendo únicamente aquéllos que ya se encontraban brindando sus servicios a la institución.

Asimismo, como consecuencia de la crisis socio-política, a nivel interno, Centro Humboldt priorizó la ejecución del Plan de Contingencia, reorientando las acciones de proyectos y reduciendo jornadas laborales que indudablemente debieron incidir en el desempeño laboral.

Considerando este contexto, se evidencian los resultados correspondientes al análisis de criterios de esta evaluación intermedia para la mencionada oficina.

Tabla 11. Resultados de Indicadores de Impacto de Oficina de Gestión de Talento Humano

Oficina de Gestión de Talento Humano							
Objetivo Específico	Indicadores	Línea Base	Metas Anuales	Concepto de las metas	Estado de las metas	Calificación del Indicador	Supuestos
1) Fomentar la equidad y desarrollo del personal a través de la elaboración e implementación de la Política de Talento Humano y Política de Voluntariado.	a) Anualmente, se ha ejecutado 80% de acciones contenidas en el Plan Anual de Implementación de la Política de Talento Humano y Política de Voluntariado	Centro Humboldt cuenta con una Política de Recursos Humanos y una Política de Voluntariado, que fueron aprobadas durante el quinquenio 2011-2015. Durante los años 2012-2014 se inició el proceso de revisión de las políticas institucionales, buscando la estandarización de los contenidos para todas las mismas, siendo aprobadas en el año 2014.	Año 1: 2016	Se ha actualizado la Política de Talento Humano.	Se ha actualizado la Política de Talento Humano.	Pertinente, Moderadamente Ineficaz, Ineficiente, Moderadamente Probable	Acciones de ambas políticas están reflejadas en Agenda del Consejo de Dirección para su presentación (normativas-herramientas y manuales). Los documentos son aprobados por la Junta Directiva oportunamente.
			Año 2: 2017	Se ha elaborado y aprobado la Estrategia de la Política de Talento Humano y se ha ejecutado un 80% de las acciones contempladas en el plan Anual. Actualizada la Política de Voluntariado y elaborada su respectiva estrategia.			
			Año 3: 2018	Se han ejecutado un 80% de las acciones contempladas en el Plan Anual de ambas Políticas.	Se ha elaborado y aprobado la Política de Talento Humano y se ha ejecutado un 75% de los objetivos		
			Año 4: 2019				
			Año 5: 2020				
2) Fortalecer las capacidades institucionales en aras de garantizar el relevo de conocimientos a nivel institucional.	a) Hasta 2020, 80% del personal cuenta con el perfil óptimo y capacidades adquiridas para abordar las temáticas de Centro Humboldt.	Según análisis 2016, se obtuvo un porcentaje de compatibilidad de perfiles versus personal del 60%.	Año 1: 2016	Redefinidas las fichas ocupacionales en el Manual de Organización y Funciones, y elaborada la matriz de medición.	Redefinidas 20 de 27 las fichas ocupacionales en el Manual de Organización y Funciones ²¹ .	Pertinente, Ineficaz, Ineficiente, Improbable	Se ha revisado, ajustado y aprobado el Manual de Organización y Funciones de CH.
			Año 2: 2017	Incremento un 5% (de 60% a 65%) el porcentaje de compatibilidad de perfil del trabajador vrs perfil del cargo.			
			Año 3: 2018	Incremento un 5% (de 65% a 70%) el porcentaje de compatibilidad de perfil del trabajador vrs perfil del cargo.			
			Año 4: 2019	Incremento un 5% (de 70% a 75%) el porcentaje de compatibilidad de perfil del trabajador vrs perfil del cargo.			
			Año 5: 2020	80% del personal cuenta con el perfil óptimo para el cargo que ocupa.			
3) Desarrollar mecanismos de identificación de necesidades internas y estímulo laboral (reconocimiento, incentivos y promoción) que contribuyen a un clima laboral armónico de pertenencia y estabilidad laboral.	a) 80% del personal considera que está satisfecho con el clima laboral.	45.3% del personal señala estar satisfecho con clima laboral actual.	Año 1: 2016	Conocer el grado de satisfacción laboral del personal de la organización.	Conocer el grado de satisfacción laboral del personal de la organización.	Pertinente, Moderadamente Ineficaz, Ineficiente, Moderadamente improbable	Se cumple efectivamente las disposiciones administrativas y su aplicación es equitativa sin discrecionalidad.
			Año 2: 2017	Elaborar propuesta para seguimiento a recomendaciones sugeridas en la encuesta sobre el clima laboral.	Se realizaron recomendaciones, pero no propuesta de plan.		
			Año 3: 2018	60%	41.95% satisfecho y muy satisfecho; 40.3% moderadamente satisfecho ²² .		
			Año 4: 2019				
			Año 5: 2020	80%			
4) Desarrollar una red de voluntariado de Centro Humboldt, fomentando la articulación de trabajo voluntario y su posterior relación con la institución.	a) Hasta 2020, 150 miembros inscritos a la Red de Voluntario han participado activamente en las actividades de Centro Humboldt.	No se cuenta con una Red de Voluntariado.	Año 1: 2016	Conformación de una Red de Voluntariado.		No pertinente, Moderadamente Ineficaz, Ineficiente, improbable	El personal de proyectos considere dentro de las actividades de los mismos la participación del voluntariado y se cuente con fondos disponibles para este fin.
			Año 2: 2017	La Red de Voluntarias/os cuenta con un total de 50 personas inscritas.	Conformación de una Red de Voluntariado.		
			Año 3: 2018	Se ha incrementado a 100 la cantidad de personas inscritas a la Red de Voluntariado.			

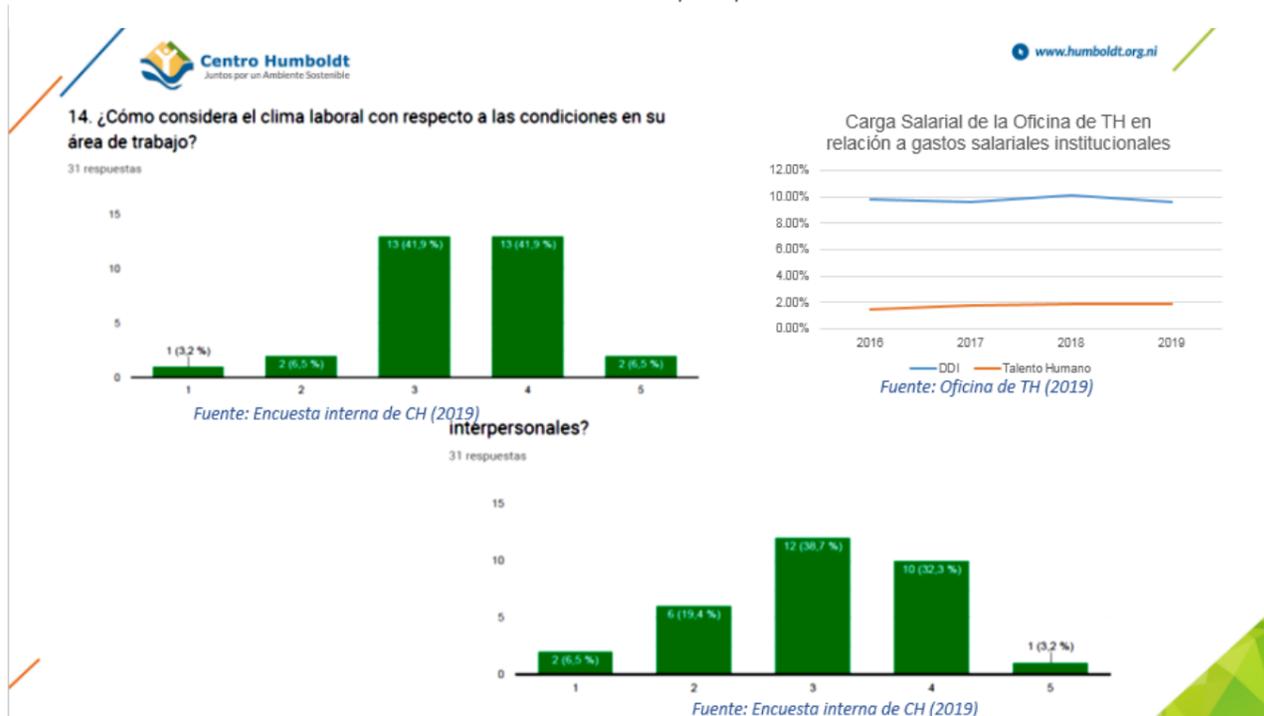
²¹ Dato proporcionado por el oficial.

²² Ver Anexo No.17, preguntas 14 y 15

			Año 4: 2019	Se ha incrementado a 120 la cantidad de personas inscritas a la Red de Voluntariado.	181 miembros dispuestos a hacer voluntariado, pero a 2019, solo 19 voluntarios activos		
			Año 5: 2020	150 miembros inscritos a la Red de Voluntariado que han participado activamente en las actividades de Centro Humboldt.			
5) Fortalecer la transparencia, cumplimiento y mejora continua del desempeño del personal en la gestión institucional, tomando como base los resultados de la evaluación al desempeño.	a) Anualmente, se obtiene un mínimo de 80% de rendimiento en las evaluaciones al desempeño.	61% del personal obtuvo un rendimiento de 80% y más en los resultados de la evaluación del II semestre 2015, que se tomó como referencia para la aplicación de la nueva metodología de evaluación al desempeño.	Año 1: 2016	Validar el proceso de Evaluación al Desempeño.	Validar el proceso de Evaluación al Desempeño.	Pertinente, Ineficiente, Moderadamente improbable	Las actividades del proyecto o compromisos externos asignados por la Dirección Superior, demanden tiempo del personal que perjudique el cumplimiento de sus compromisos contractuales y de las normativas establecidas, y por ende, el rendimiento de su trabajo.
			Año 2: 2017	Aprobado el Manual de Evaluación al Desempeño y rendimiento de al menos el 80% en los resultados.	Aprobado el Manual de Evaluación al Desempeño y rendimiento de 80% a más, en 27% del personal en los resultados ²³ .		
			Año 3: 2018				
			Año 4: 2019	Anualmente, se ha obtenido un rendimiento promedio global de al menos 80% en el proceso institucional de Evaluación al Desempeño.			
			Año 5: 2020				

Fuente: Entrevista a Responsable de Oficina de Talento Humano/Evaluaciones al desempeño/Política de Talento Humano/Informe de Evaluación Institucional (2016-2018). Elaboración propia.

Ilustración 1. Resultados de la percepción del clima laboral en CH.



Fuente: Presentación en diapositivas de la Evaluación Intermedia del EP.

El análisis de eficiencia mostró que:

- La relación entre las funciones efectivas y la cantidad del personal indica que la responsable (única trabajadora de esta oficina) es *eficiente* en sus labores de ocupación diaria; pues las proporciones de las funciones son superiores a la cantidad de personal; es decir, los valores obtenidos son superiores a uno, lo que sugiere *Alta eficiencia en las funciones diarias*.
- En términos generales, la oficina de Talento Humano es *eficiente* en relación a las actividades diarias establecidas en el Manual de Funciones Institucional. Sin embargo, al comparar procedimientos y obtención de metas establecidas en el EP, se advierte que la oficina es *ineficiente*, pues no se han logrado los objetivos institucionales para la oficina de la que se habla.
- En términos monetarios, el personal de la oficina ha presentado una carga laboral unitaria y total (por ser la única trabajadora de esta oficina) entre 1.44% y 1.86%; sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2016 y 2019, a una relación de una persona por la oficina.

²³ Dato proporcionado de la presentación (en físico) de los resultados de las evaluaciones al desempeño.

3.3.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto

- Hasta el momento, no se posee una estrategia de Política anual, y las acciones de la oficina en relación a la política se ejecutan de acuerdo a los objetivos propuestos en la misma, con un porcentaje de 75% de ejecuciones, no de 80% como se esperaba.
- No se ha formulado la Política de Voluntariado debido a que no se ha definido el rol que se desea que desempeñen los voluntarios. Otros factores que han incidido son: Carencia de reuniones con directivos, la crisis socio-política que propició incertidumbre, evitando la definición futura de la participación activa de voluntarios (a causa de la prohibición de movilización de grandes cantidades de personas y de personas de la sociedad civil).
- Con respecto a la optimización de capacidades para la ejecución de labores de acuerdo al puesto, se han realizado diversas capacitaciones desde 2016, como:
 1. Elaboración, edición y publicación de notas informativas/ e-learning; presentación del EP y reforzamiento de Normativas Institucionales y de Control Interno; Incidencia y transformación de conflictos (Metodología WOLA y C.Aid) y Redacción de informes técnicos (2016).
 2. Primeros auxilios; Taller de navegación segura; Sistematización de experiencias (2017).
 3. Taller de Masculinidad; Manejo psicológico de las crisis post-traumáticas I y II; Taller de Género “Mujeres Unidas”; Taller de Orientación a efectos e impactos; Vocería Institucional; Sistema de Monitoreo en línea; Taller de Género en el ciclo de proyectos; Taller de Fotografía, Redacción de Informe Técnico; Plan de Contingencia Institucional; Taller de Agrometeorología, Taller de ARGIS I y II(2018).
 4. Taller de refrescamiento Normativas Internas y Sistema de Rendición de Cuentas; Taller de ARGIS I y II; Taller de Fotografía; Plan de Contingencia Institucional; Protección y Seguridad ante crisis sociopolítica; Vocería Institucional; Taller de Agro meteorología; Actualización de Reglamento Interno; Taller de Género Mixto “Trabajando en igualdad de género”; Agroecología; Gestión Integral de Riesgo: Auto mapeo, Resiliencia, EDAN,

Incidencia, Planes de Contingencia y Planes Familiares; Manual Esfera (2019).

- Las propuestas de talleres para mejorar el clima laboral que han surgido como resultado de las evaluaciones al desempeño son: relaciones humanas, inteligencia emocional, manejo efectivo del estrés laboral, atención al cliente, imagen y proyección personal.
- La red de voluntariado, es más bien, una red de jóvenes dispuestos a actuar si se activase el trabajo de voluntarios en Centro Humboldt, pues es una base de datos recopilada de redes sociales. Estos no han realizado ninguna labor activa desde que han mostrado disposición a colaborar. Sin embargo, existen voluntarios activos que apoyan las labores de oficinas en la institución.
- Desde 2018 no se ha efectuado la evaluación al desempeño de los trabajadores de Centro Humboldt. Debido primero, al rezago de actividades a causa de la crisis, relegando este trabajo y priorizando el plan de contingencia; y segundo, a causa de la carencia de actualización del formato.

3.4. Oficina de Planificación, Monitoreo y Evaluación y Rendición de Cuentas.

El trabajo de la oficina orientado al monitoreo y seguimiento a las actividades programadas en los distintos proyectos, así como efectos directos e impactos generados continúa siendo imperativa para la organización de Centro Humboldt. Sin embargo, las expectativas para la oficina radican en la iniciativa para el desarrollo organizacional en términos de planificación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.

3.4.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

Los resultados del análisis de pertinencia, eficacia y sostenibilidad véanse en la tabla No. 9. Mientras que el análisis de eficiencia y parte del de sostenibilidad mostró que:

- La oficina cuenta con un responsable de oficina y un oficial de monitoreo que se encargan de cumplir aproximadamente el 50% de las labores genéricas orientadas para la oficina.
- De acuerdo al Manual de Organización y Funciones, el responsable de la oficina cumple en 75% las labores establecidas para su cargo; mientras que el oficial de



monitoreo las cumple en un 83%. Los rezagos de actividades están relacionadas a las labores programáticas: uso de herramientas institucionales y planificación institucional.

- La relación entre las funciones efectivas y la cantidad del personal indica que los trabajadores son *eficientes* en sus labores de base; lo que sugiere *Alta eficiencia en las funciones diarias*.
- Al comparar procedimientos y obtención de metas establecidas en el EP, se advierte que la oficina es *ineficiente*, pues no se han logrado los objetivos institucionales para la oficina de la que se habla.
- En términos monetarios, el personal de la oficina ha presentado una carga laboral total entre 2.11% y 2.94%; y una carga unitaria entre 1.06% y 1.47% sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2016 y 2019, a una relación de dos personas por la oficina.

Tabla 12. Resultados de Indicadores de Impacto para la Oficina de PME y RdC

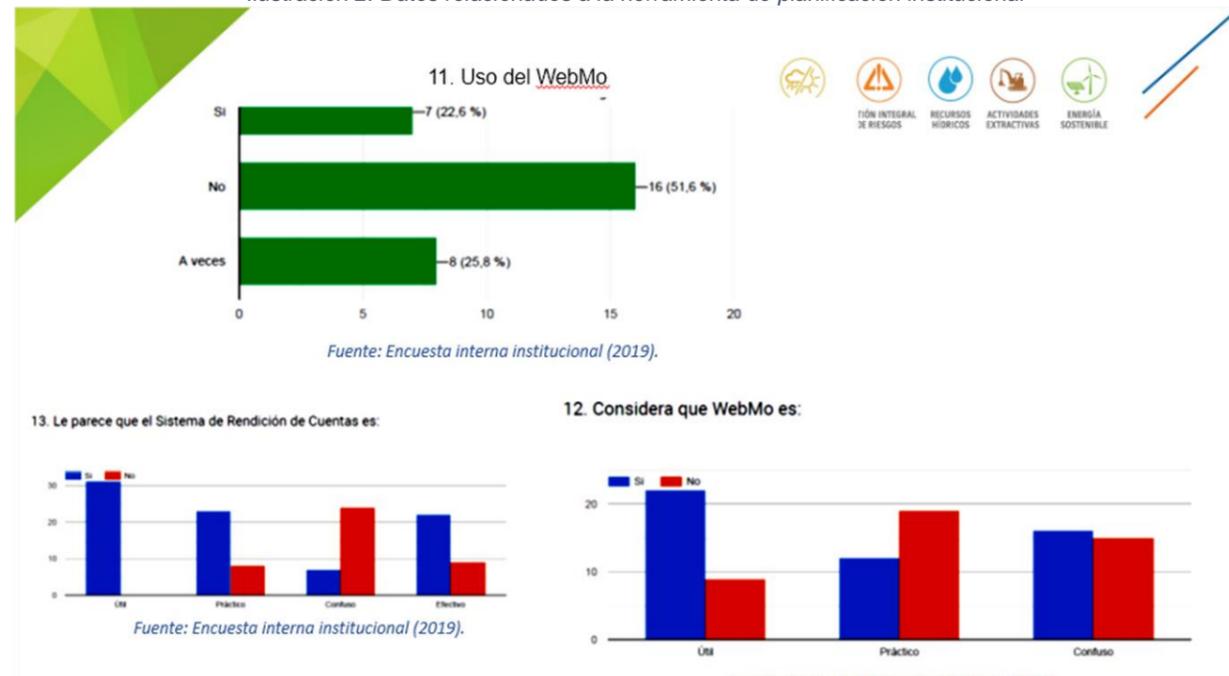
Oficina de PME y RdC							
Objetivo Específico	Indicadores	Línea Base	Año	Metas Anuales	Avance en las metas	Calificación del Indicador	Supuestos
1) Consolidar los procesos y las herramientas de los Sistemas Institucionales de PME y RdC.	a) Hasta 2020, 90% de proyectos y oficinas de Centro Humboldt han aplicado las herramientas básicas del Sistema PME (POA, plan de monitoreo, planificación mensual, evaluación semestral) con orientación a efectos e impacto.	Al finalizar 2015, se ajustó las herramientas PME, para ser utilizadas en el siguiente quinquenio. <u>Planificación mensual</u> : es un mecanismo nuevo. LB 0% <u>Plan de monitoreo</u> : se incluyó en el sistema desde 2011, pero no priorizado por la Oficina Planificación. LB 0% <u>Planificación y Evaluación semestral</u> : en 2015 como año de referencia: lsem (plan: 51.02%, eval: 51.02%) y llsem (plan:75.51%, eval. 69.44%) = 61.74% en promedio.	Año 1: 2016	60%	POA=32% ; Evaluaciones semestrales=48%; Promedio=40% en uso ²⁴	Pertinente, Ineficaz, Moderadamente Improbable	Personal de las áreas temáticas así como de las oficinas comprende las herramientas PME y está motivado para su uso continuo.
			Año 2: 2017	70%	POA=92%; Planes de monitoreo completo=20.83%; planes de monitoreo parciales=37.5%; Evaluaciones semestrales=45.83% de las cuales, el 25% la entregó tarde y 20.83% a tiempo; Promedio=65%	Pertinente, Ineficaz, Moderadamente improbable	
			Año 3: 2018	75%	NO VALORABLE. Pero la herramienta cambió a WebMo, y a raíz de la crisis no se utilizó. Además, se conoce que se están realizando planificaciones mensuales.	Pertinente, Ineficaz, Moderadamente Improbable	
			Año 4: 2019	80%			
			Año 5: 2020	90%			
	b) Hasta 2020, 60% de proyectos de Centro Humboldt han aplicado las herramientas básicas del Sistema de Rendición de Cuentas (sesión informativa sobre el proyecto y CH, sesión sobre sistema RdC, resultados de Línea Base y del monitoreo, uso de buzón y del formato de evaluación de actividades).	En 2015, se aprobó el componente "Sugerencias y Quejas" del Sistema RdC, el cual se aplicó en 5 proyectos piloto (PPM, FLM, Global Communities, CAid, AAA) de 22 proyectos en total (22.7%), mediante el buzón portátil diseñado. En ese mismo año, el <u>formato de evaluación</u> no fue utilizado y tampoco se realizaron <u>sesiones informativas</u> sobre el proyecto y CH. <u>Sesión RdC</u> : 5 proyectos = 22 % <u>Sesión sobre resultados de LB y del monitoreo</u> : 2 proyectos (FLM, AAA) = 9%	Año 1: 2016	20%	NO VALORABLE pues no se poseen herramientas que sistematicen el proceso, pero se conoce que se realiza uso del buzón en algunos proyectos	Pertinente, VALORABLE, Improbable de Sostener	Se aprueba el Sistema RdC en su conjunto (no sólo el mecanismo de sugerencias y quejas), lo que incentiva la puesta en práctica de todas las herramientas previstas.
			Año 2: 2017	30%	NO VALORABLE pues no se poseen herramientas que sistematicen el proceso, pero se conoce que se realiza uso del buzón en algunos proyectos		
			Año 3: 2018	40%			
			Año 4: 2019	50%			
			Año 5: 2020	60%			
2) Aportar a la presentación de resultados institucionales que muestren los cambios propiciados por las intervenciones de Centro Humboldt, basado en el Sistema PME orientado a efectos e impactos.	a) Informes Anuales de la institución reflejan los cambios obtenidos por los proyectos de Centro Humboldt en base a la información generada por el Sistema de PME.	Los últimos Informes Anuales (2014 y 2015) han estado enfocados en actividades desarrolladas y en los indicadores de proceso, sin reflejar los cambios generados a partir de la intervención de CH.	Año 1: 2016	Se ha utilizado herramientas del Sistema PME para disponer de la información necesaria para el Informe 2016.	Se ha utilizado herramientas del Sistema PME para disponer de la información necesaria para el Informe 2016.	Pertinente, Eficaz, Eficiente, Probable	Se utiliza adecuadamente las herramientas del Sistema PME, que permite recopilar la información requerida para presentar resultados a diferentes niveles en el Informe Anual.
			Año 2: 2017	El Informe Anual de CH refleja los cambios generados a partir de la labor de CH.	No se presentó informe	Pertinente, Ineficaz, Probable	
			Año 3: 2018	El Informe Anual de CH refleja los cambios generados a partir de la labor de CH.	El Informe Anual de CH refleja los cambios generados a partir de la labor de CH.	Pertinente, Eficaz, Eficiente, Probable	
			Año 4: 2019	El Informe Anual de CH refleja los cambios generados a partir de la labor de CH.			
			Año 5: 2020	El Informe Anual de CH refleja los cambios			

²⁴ Datos recopilados de la herramienta PME.

			generados a partir de la labor de CH.				
3) Fomentar el aprendizaje y la mejora continua en base a los resultados generados por los Sistemas PME y RdC, facilitando la toma de decisiones para la gestión y el desarrollo institucional.	a) Anualmente, se facilita al menos 2 espacios para intercambiar experiencias / aprendizajes (metodologías, herramientas, resultados, etc.) provenientes de actividades efectuadas por los diferentes proyectos y oficinas de CH.	Se han desarrollado sistematizaciones de experiencias de proyectos, pero no se ha efectuado espacios institucionales de intercambio. Por ej. en 2015 sobre el sistema de monitoreo climático (proyecto CAid) y sistemas agroforestales (proyecto AAA), pero no se realizó actividades institucionales para intercambiar estos aprendizajes.	Año 1: 2016	2	0	Pertinente, Ineficaz, Improbable	La institución se apropia de este mecanismo de intercambio de experiencias, lo que implica voluntad, motivación y recursos para el desarrollo efectivo de la actividad. El respaldo de la actividad y su aprovechamiento por parte de la DE y las coordinaciones temáticas será crítico.
		Año 2: 2017	2	0			
		Año 3: 2018	2	0			
		Año 4: 2019	2				
		Año 5: 2020	2				
	b) Hasta 2020, se ha aplicado al menos 50% de las medidas acordadas sobre los hallazgos identificados en la Evaluación Institucional.	Se desarrolló un Plan de Acción en 2011 en base a las recomendaciones de la Evaluación Institucional y la Evaluación al Desempeño, al cual se dio seguimiento durante ese año. En los años siguientes no se han aplicado medidas de mejora en base a ambas Evaluaciones.	Año 1: 2016	Consensuado y validado el proceso de Evaluación Institucional.	Se utilizó la herramienta PME para evaluación semestral.	Pertinente, Ineficaz, Improbable	Los Sistema PME y RdC, y en particular las evaluaciones semestrales, generan hallazgos que son presentados a la DE y analizados debidamente para definir las medidas adecuadas para la mejora continua. La DE y demás personas involucradas priorizan las medidas acordadas.
			Año 2: 2017	20%	No se da seguimiento a la ejecución de recomendaciones, pero se manifestó que JD hace caso omiso a las mismas.		
			Año 3: 2018	30%	No se da seguimiento a la ejecución de recomendaciones, pero se manifestó que la JD hace caso omiso a las mismas.		
			Año 4: 2019	40%			
			Año 5: 2020	50%			

Fuente: Entrevistas Oficiales de PME(2019)/ Herramienta PME (2016-2018)/ Presentaciones de Informes de Evaluación Anual (2016, 2018)/ Encuesta interna para EI (2019). Elaboración Propia.

Ilustración 2. Datos relacionados a la herramienta de planificación institucional



Fuente: Presentación en diapositivas de la Evaluación Intermedia del EP.

3.4.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto

- Se presentan dificultades en los procesos de planificación, desde Dirección Ejecutiva hasta las oficinas de las diversas áreas de CH tanto en planificaciones anuales como mensuales.
- La herramienta de planificación fue modificada en 2018, pasando de un formato de Excel llamado “Herramienta PME” a WebMo. Ésta no se está utilizando por el 51.6%²⁵ y es considerada útil, confusa y no práctica.
- Se han realizado esfuerzos para capacitar y/o refrescar al personal en el uso de la herramienta WebMo; pero no se ha logrado establecer como herramienta de planificación institucional por carencia de disciplina de trabajadores.
- En 2018 se centraron esfuerzos en la actualización del Plan de Contingencia en el tema de emergencias complejas y se relegó la planificación y evaluación usando las herramientas.
- Los trabajadores consideran que las herramientas básicas del Sistema de Rendición de Cuentas son efectivas, útiles y prácticas; pero la cuantía del uso de las mismas no es medible, pues no se lleva recuento del mismo.
- Se conoce que en todos los proyectos se utiliza al menos una herramienta del Sistema de Rendición de Cuentas, las más utilizadas son: el buzón de sugerencias y quejas y sesión informativa sobre el proyecto.
- La oficina de planificación no llevaba registro (hasta el momento de la evaluación intermedia) de indicadores de procesos de las oficinas de Comunicación, Talento Humano y Gestión de Fondos.
- La entrega de informes no es periódica. El informe 2017 no se trabajó por falta de priorización de esta acción. Pero en 2018 se reestructuró para presentar resultados y avances en indicadores de impacto que se han realizado a través de los proyectos. No se ha presentado formalmente el informe escrito, aunque se han efectuado presentaciones a la Junta Directiva.

²⁵ Ver Anexo 17, preguntas 11, 12 y 13



- Se han realizado espacios de intercambio de conocimientos entre las áreas; pero no son lideradas por PME. Se asumen desde las áreas o coordinación de proyectos. Por ejemplo: Proyecto con ARGIS.
- Desde la oficina PME se tiene la percepción que los hallazgos de las evaluaciones institucionales no se toman en consideración por la junta Directiva; por lo que no se estableen rutas de acción.

3.5. Oficina de Comunicación y Gestión de la información

La Oficina de Comunicación coordina su trabajo con las diferentes áreas temáticas, siendo la encargada de la gestión de la comunicación global. Es el núcleo donde se producen, diseminan y posicionan mensajes elaborados para diversos públicos metas, funcionando como un filtro de unificación de información, y a la vez de, disgregación de la misma, gestionando de esta forma el conocimiento por medio de vías tradicionales y alternativas.

Esta oficina en la práctica, se encuentra segmentada en: Oficina de Comunicación y Oficina de Informática; la cual, está referida al resguardo de la información institucional, administración de la plataforma web, mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software institucional.

Dado que en el Enfoque Programático se estructuró una sola oficina, se ha determinado también un solo objetivo general para ésta que es *“Fortalecer la gestión y el desarrollo institucional mediante procesos de comunicación convencional y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC’s) para visibilizar la identidad, el posicionamiento de Centro Humboldt así como sus ofertas de servicio y posibilidades de cooperación”*. De éste se desglosan seis objetivos específicos que son medidos a través de indicadores que permitirán realizar los respectivos análisis que se abordan en esta evaluación.

3.5.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

Los resultados correspondientes al alcance de los indicadores y su pertinencia, eficacia, eficiencia (parte) y sostenibilidad se reflejan en la Tabla No.13.

Tabla 13. Resultados de los Indicadores de Impacto de la Oficina de Comunicación y Gestión de la Información

Oficina de Comunicación y Gestión de la Información

Objetivo Específico	Indicadores	Línea Base	Año	Metas Anuales	Avance de las metas	Calificación del Indicador				Supuestos
1) Impulsar la identidad y el posicionamiento institucional de las áreas temáticas en los medios de comunicación y la opinión pública desde el nivel local al internacional.	a) Hasta 2020, 75% de los grupos meta tienen conocimiento sobre la identidad de Centro Humboldt y 30% del público en general conoce el quehacer institucional.	45% de los grupos meta a nivel comunitario saben que CH es una <u>organización nicaragüense</u> , 40% saben que CH trabaja <u>5 temas</u> y 0% saben sobre el lema de Centro Humboldt (se desarrolló en diciembre 2016). → Consolidado: 28% de los grupos meta tiene conocimiento sobre la identidad institucional. Del público en general , 6% personas han escuchado de CH y 0% saben sobre el lema de Centro Humboldt (se desarrolló en diciembre 2016). → Consolidado: 3% del público en general tiene conocimiento sobre la identidad institucional.	Año 1: 2016		55.4% de los encuestados a nivel comunitario saben que CH es una organización nicaragüense, 13.84% creen que CH trabaja con los 5 temas priorizados y 15.38% comprenden la misión de CH; en promedio= 28.2% de los encuestados tiene conocimiento sobre la identidad institucional ²⁶ . Del Público General 45.3% ha escuchado de Centro Humboldt y 5.3% conocen el lema de Centro Humboldt, 1.31% conoce sobre los cinco temas con que trabaja CH; en promedio= 17.3% tiene conocimiento sobre la identidad institucional ²⁷ .	Altamente Ineficaz en la proporción esperada de grupos meta; Altamente Eficaz en la proporción de Público General	Pertinente	Ineficiente en relación a la proporción esperada de grupos meta; Eficiente en las acciones de posicionamiento en la esfera del público general.	Improbable en la proporción esperada de grupos meta; Probable en las acciones de posicionamiento en la esfera del público general.	El personal de CH se apropia de los documentos e instrumentos institucionales (Enfoque Programático, Manual de Identidad, Sistema RdC, entre otros) y aplica correctamente las herramientas, respetando la imagen institucional para proyectar un mensaje común a la población meta.
			Año 2: 2017							
			Año 3: 2018	50% de grupos meta 15% del público en general						
			Año 4: 2019							
			Año 5: 2020	70% de grupos meta 30% del público en general						
	b) Hasta 2020, 90% del personal y 80% de los integrantes de la Asamblea de Miembros de Centro Humboldt tienen conocimiento sobre el posicionamiento político de los cinco temas priorizados.	A partir de 2016, 9% del personal y 20% de integrantes de la Asamblea de CH conocen el posicionamiento político de al menos uno de los cinco temas priorizados, debido a que estuvieron involucrado en la formulación del mismo: 4 personas de 44 (9%): Víctor C., Maura P., Abdel G., Moisés G., Javier M. Asamblea de Miembros: 4 personas de 20 (20%): Amado O., Víctor C., German Q., Antonio R.	Año 1: 2016			No Valorable	Pertinente	No Valorable	No Valorable	El personal de CH se apropia de los documentos e instrumentos institucionales (Enfoque Programático, Manual de Identidad, Sistema RdC, entre otros) y aplica correctamente las herramientas, respetando la imagen institucional para proyectar un mensaje común a la población meta.
			Año 2: 2017							
			Año 3: 2018	66% del personal 50% de Asamblea CH	No se realizó encuesta					
			Año 4: 2019							
			Año 5: 2020	90% del personal 80% de Asamblea CH						
2) Fortalecer las capacidades internas para el uso de herramientas TIC que permitan desarrollar productos comunicacionales de alta calidad y mejoren la gestión	a) Hasta 2020, 90% del personal de CH utiliza al menos 6 herramientas y aplicaciones TIC en su trabajo, promovidas por la Oficina CGI.	En 2016, 44.1% del personal de Centro Humboldt indica que hace uso de al menos 6 herramientas TIC para el desarrollo de su trabajo.	Año 1: 2016			Altamente Ineficaz	Pertinente	Ineficiente	Improbable	La DE respalda a la Oficina CGI en el desarrollo de capacitaciones sobre el uso de las herramientas TIC para el personal que encajen con la necesidad de cada área de trabajo.
			Año 2: 2017							
			Año 3: 2018	70%	48.38% de encuestados ²⁸					
			Año 4: 2019							
			Año 5: 2020	90%						
	b) Hasta 2020, personal capacitado de las áreas	En 2015, como año de referencia, el personal de las áreas	Año 1: 2016	30		Altamente Ineficaz	Pertinente	Ineficiente	Improbable	La Oficina CGI desarrolla periódicamente

²⁶ Resultados de la encuesta a grupos metas realizada en 2018.

²⁷ Resultados de la encuesta a público general. Ver Anexo No. 18, preguntas 1, 2, 3.

²⁸ Resultados de la encuesta a personal de CH. Para detalles sobre las herramientas Ver Anexo No.17, pregunta 8.

e intercambio de la información.	temáticas ha realizado al menos 240 productos comunicacionales.	temáticas realizó aproximadamente 20 productos comunicacionales.	Año 2: 2017	40						capacitaciones sobre la elaboración de productos comunicacionales, fomentando su puesta en práctica con respaldo institucional.
			Año 3: 2018	50						
			Año 4: 2019	55						
			Año 5: 2020	65						
3) Fomentar la acción colectiva para la protección de los medios de vida y los bienes comunes, compartiendo información de calidad, objetiva e independiente y desarrollando capacidades de reporteros comunitarios y periodistas.	a) Hasta 2020, la Oficina de Comunicación ha evidenciado al menos 65 acciones colectivas (denuncias públicas, posicionamiento, marcha) realizadas por los beneficiarios de los proyectos para proteger los medios de vida y los bienes comunes.	En 2015, como año de referencia, se realizaron al menos 10 acciones colectivas impulsadas por los beneficiarios de los proyectos.	Año 1: 2016	11	No se fomentan acciones, pero se les ha dado cobertura a acciones colectivas, por ejemplo, en proyectos de minería. Se creó un formato para Plan de Difusión.	Altamente Ineficaz	No Pertinente	Ineficiente	Improbable	La población afectada por impactos ambientales tiene acceso a información y/o acompañamiento técnico de CH. El Estado garantiza espacios de participación ciudadana para la protección de bienes comunes y la defensa de derechos humanos.
			Año 2: 2017	12						
			Año 3: 2018	13						
			Año 4: 2019	14						
			Año 5: 2020	15						
	b) Hasta 2020, reporteros comunitarios y periodistas que brindan cobertura a CH, han elaborado al menos 170 publicaciones relacionadas al trabajo institucional.	En el 2015 se obtuvo un promedio de 18 publicaciones de periodistas y reporteros comunitarios capacitados.	Año 1: 2016	20	En proceso de conformación de Red	Altamente Ineficaz	Pertinente	Ineficiente	Improbable	La Oficina CGI dispone de recursos para brindar las capacitaciones y equipos a reporteros comunitarios y periodistas.
			Año 2: 2017	30						
			Año 3: 2018	30						
			Año 4: 2019	40						
			Año 5: 2020	50						
4) Fortalecer y ampliar las relaciones de cooperación, red de voluntariado, personas particulares y empresas) compartiéndoles información actualizada sobre campañas y programas a través de plataformas virtuales seguras.	a) Hasta 2020, 90% de aliados de Centro Humboldt (agencia de cooperación, red de voluntariado, personas particulares y empresas) valoran los productos comunicacionales como muy buenos.	En 2016, se realizó una encuesta dirigida a agencias de cooperación, cuyo resultado indica que 87% de los cooperantes valoran los contenidos de los productos comunicacionales (HN, sitio web, informe anual, boletines climáticos, estudios técnicos) como "bueno". La encuesta 2018 será ampliada a más aliados de CH (voluntarios, particulares, empresas) y con mayores categorías ("muy bueno").	Año 1: 2016		No se realizó encuesta	No Valorable	Pertinente	No Valorable	No Valorable	Se establece coordinaciones efectivas a lo interno de la institución, que permiten aumentar la calidad de los productos de comunicación. La Oficina CGI cuenta con equipos (cámara de video, trípode, editora, etc.) de calidad, que facilitan la elaboración de productos con los estándares requeridos.
			Año 2: 2017							
			Año 3: 2018	75%						
			Año 4: 2019							
			Año 5: 2020	90%						
	b) Hasta 2020, 240 personas han donado en línea para apoyar las campañas promovidas por CH.	En 2015, como año de referencia, se hicieron gestiones con el banco para habilitar la donación en línea a través del sitio web de CH. Sin embargo, aún en 2016, no se ha puesto a disposición el servicio de donación en línea.	Año 1: 2016	Establecido el servicio de donación en línea	No se estableció el servicio de donación en línea	Altamente Ineficaz	No Pertinente	Ineficiente	Improbable	Se diseña e implementa campañas efectivas para los fines de recaudación de fondos. Se cuenta con una plataforma segura y confiable para recibir donaciones en línea.
			Año 2: 2017	Diseñada campaña de sensibilización y recaudación de fondos. 20 personas donan en línea	No se diseñó la campaña de sensibilización y recaudación de fondos					
			Año 3: 2018	30 personas donan en línea	No existen personas donando en línea					
			Año 4: 2019	40 personas donan en línea	No existen personas donando en línea					
			Año 5: 2020	50 personas donan en línea	Falta de articulación de las áreas					

<p>5) Asegurar la disponibilidad, mantenimiento, estabilidad y buen funcionamiento de la red institucional de internet para que sea accesible en todo momento por el personal.</p>	<p>a) Hasta 2020, se ha reducido la cantidad de fallas anuales de 960 a 240 (75%) de la red de internet de Centro Humboldt.</p>	<p>En 2015, como año de referencia, la red falló 5 veces en promedio por día (usando radio enlace), sumando por año 960 fallos (48 semanas laborales).</p>	Año 1: 2016	Se adquiere servicio de conexión mediante fibra óptica y un appliance de red. Se segmenta la red interna	Adquirido el servicio de conexión mediante fibra óptica y un appliance de red. Se segmenta la red interna. Los fallos en ese momento descendieron a 400.	<p>Altamente Eficaz</p>	<p>Pertinente</p>	<p>Eficiente</p>	<p>Probable</p>	<p>La institución cambio su medio de conexión de radio enlace a fibra óptica.</p>
			Año 2: 2017	240 fallos anuales en 48 semanas laborales	80 fallos anuales					
			Año 3: 2018	240 fallos anuales en 48 semanas laborales	81 fallos anuales					
			Año 4: 2019	240 fallos anuales en 48 semanas laborales	10 fallos hasta el momento ²⁹					
			Año 5: 2020	240 fallos anuales en 48 semanas laborales						
	<p>b) Hasta 2020, 90% del personal de Centro Humboldt valora la red como "estable o muy estable".</p>	<p>En 2016, como año de referencia, el 22.9% del personal de CH valoró la red como estable.</p>	Año 1: 2016			<p>Ineficaz</p>	<p>Pertinente</p>	<p>Ineficiente</p>	<p>Improbable</p>	
			Año 2: 2017							
			Año 3: 2018	75%	38.8% de los encuestados consideran la red como estable y muy estable. ³⁰					
			Año 4: 2019							
			Año 5: 2020	90%						
<p>6) Garantizar la seguridad informática y de la información, a través de procedimientos, métodos y técnicas destinados a conseguir seguridad y confiabilidad.</p>	<p>A partir de 2017 el sistema de seguridad (CMS) ha resistido cualquier tipo de ataque cibernético.</p>	<p>En 2015, como año de referencia, el sitio web de CH fue hackeado 2 veces, provocando pérdida de datos en el correo electrónico.</p>	Año 1: 2016	Sitio Web CH con actualizaciones del núcleo, ninguna intrusión exitosa. Instalación de certificado de seguridad SSL.	Sitio Web CH con actualizaciones del núcleo, ninguna intrusión exitosa. Instalación de certificado de seguridad SSL.	<p>Altamente Eficaz</p>	<p>Pertinente</p>	<p>Eficiente</p>	<p>Probable</p>	<p>Se actualiza periódicamente el CORE de CMS. El Sitio Web dispone de un certificado de seguridad SSL, que se renueva anualmente.</p>
			Año 2: 2017	No se registra intrusiones exitosas en el sitio web	0					
			Año 3: 2018	No se registra intrusiones exitosas en el sitio web	300 intentos de intrusiones detectadas pero no han sido exitosos ³¹					
			Año 4: 2019	No se registra intrusiones exitosas en el sitio web	195 intentos de intrusiones detectadas hasta el momento que no han sido exitosos.					
			Año 5: 2020	No se registra intrusiones exitosas en el sitio web						

Fuente: Grupo Focal Oficina de CGI (2019) / Encuesta Interna en línea (2019) / Base de Datos El dirigida a grupos metas (2018) / Indicadores de Procesos de Oficina (2016-2019). Elaboración Propia.

²⁹ Datos proporcionados por el oficial de informática, en indicadores de procesos.

³⁰ Ver Anexo No.17, pregunta 10.

³¹ Datos proporcionados por el oficial de informática, indicadores de procesos.



El análisis de eficiencia mostró que:

- La oficina de Comunicación cuenta con un responsable, tres oficiales de comunicación que se encargan de cumplir aproximadamente el 80% de las labores orientadas para esta parte de la oficina.
- La oficina de Informática posee un responsable que se encarga de cumplir aproximadamente 80% de las labores establecidas en el Manual de Organización y Funciones. Los rezagos se deben principalmente a la planificación anual, actividades relacionadas con el CEDOC institucional (no habilitado) y participación en actividades de la Comisión de Género (Inactiva).
- De acuerdo al Manual de Organización y Funciones, el responsable de la oficina cumple aproximadamente en 58% las labores establecidas para su cargo; mientras que los oficiales de comunicación las cumplen en un 83% aproximadamente. Los rezagos de actividades están relacionadas a labores de estrategias de comunicación interna, así como participación en actividades de la comisión de género, la colaboración en aspectos comunicacionales de las campañas de recaudación de fondos (éstas no se realizan) y planificación anual.
- La relación entre las funciones efectivas y la cantidad del personal indica que los trabajadores son *eficientes* en sus labores de base; lo que sugiere *Eficiencia en las funciones diarias*.
- Al comparar procedimientos y obtención de metas establecidas en el EP, se advierte que la oficina es *ineficiente*, pues no se han logrado los objetivos institucionales para la oficina de la que se habla.
- En términos monetarios, el personal de la oficina ha presentado una carga laboral total entre 3.7% y 6.04%; y una carga unitaria entre 0.92% y 1.21% sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2016 y 2019, a una relación de 4 a 5 personas por la oficina de comunicación e informática.

3.5.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto

- La identidad y posicionamiento de Centro Humboldt a nivel de grupos metas no ha variado desde la línea de base; pero a nivel de público general ha



incrementado, debido principalmente a la posición de CH durante el período del estallido de la crisis, cuando mantuvo sus publicaciones objetivas y acorde a la misión institucional; y también, a causa de los reportes del clima y reflexiones sobre temáticas de Recursos Naturales, que actualmente se presentan a través de redes sociales y otros medios de comunicación.

- No existe una estrategia definida de difusión sobre el trabajo de CH en comunidades y público general.
- Las seis herramientas que más se utilizan en el trabajo institucional son: Office 365-Outlook (100%), OneDrive (64.5%), Whatsapp (58.1%), Skype (48.4%), Pdf Editor (45.2%), y Calendario (35.5%).
- Las Oficinas de Comunicación e Informática han realizado capacitaciones, en coordinación con la Oficina de Talento Humano en los siguientes temas: uso de KoBo, Office 365, Fotografía, Redacción de informes técnicos y elaboración, edición y publicación de notas informativas/ e-learning.
- El personal de comunicación desconoce la definición de un producto comunicacional para la institución. Pero afirmaron que el personal posee capacidades para brindar insumos para redacción de artículos, noticias, historias de vida, entre otros; a través de fotografías (de calidad) con pie de foto, algunas entrevistas y videos.
- El apoyo de la oficina en el trabajo de incidencia es en sí mismo, la divulgación y cobertura de los eventos que se realizan desde los proyectos y desde actividades institucionales como el Foro Nicaragua y Centroamérica Vulnerable, foros en universidades, coordinación para entrevistas con cobertura nacional a expertos en temáticas ambientales, entre otros.
- Se ha retomado la Red de Comunicación en localidades como Somotillo, Villanueva y Chinandega; adoptando estrategias de preparación diferenciadas, pues Somotillo ha avanzado más en comparación con las otras dos localidades.
- No se ha coordinado con la Oficina de Gestión de Fondos una campaña digital para la recaudación de fondos debido a que ésta aún no existe.



- La red institucional de internet es más estable, con solo 10 fallos (hasta el momento de recopilación de información), debido a que en 2016 se cambió el medio de conexión de radio enlace a fibra óptica y un appliance de red.
- La mayoría de trabajadores encuestados califican la red entre moderadamente estable y estable, con un porcentaje de 74.2%.
- La cantidad de fallas internas y del proveedor se redujo de manera notable debido a la tecnología que se utiliza ahora (fortigate 70D) y una conexión a internet redundante desde enero de 2019.
- Anterior a 2016 se registraron dos ataques exitosos que destruyeron el sitio web y las bandejas de correo. Se han experimentado cambios al respecto debido a la implementación de Office 365 y Microsoft Azure. Además, por la implementación reciente de un escudo para ataques de denegación de servicio.
- Se detuvo parcialmente la modalidad de ataque al sitio por fuerza bruta estableciendo una comprobación de CAPTCHA al inicio de sesión al sitio, implementando la conexión segura de extremo a extremo con un certificado SSL. Además, se obtuvo un equipo VPS en nube (Azure) ejecutando Linux para servidores, configurado en modo consola que lo hace más seguro para evitar intrusiones.

3.6. Oficina de Gestión de Fondos

El objetivo de la existencia de la Oficina de Gestión se justifica en fortalecer la gestión y el desarrollo institucional mediante la sostenibilidad financiera y técnica, enmarcada dentro de la misión de Centro Humboldt. A partir de éste se establecieron cuatro objetivos específicos que se miden a través de indicadores que apoyan los cuatro ejes del análisis de esta evaluación.

3.6.1. Resultados del análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

Los resultados del análisis se muestran en la tabla continuación (ver Tabla No.14).

Tabla 14. Resultados de Indicadores de Impacto para la Oficina de Gestión de Fondos

Oficina de Gestión de Fondos										
Objetivo Específico	Indicadores	Línea Base	Años	Metas anuales	Avance de las metas	Calificación del Indicador			Supuestos	
1) Mejorar las estrategias de recaudación de fondos de Centro Humboldt y, en consecuencia, aumentar la autonomía financiera.	a) Hasta 2020, se ha implementado 80% de las acciones contenidas en el Plan de Acción de la Estrategia de Sostenibilidad de CH.	CH no cuenta con una estrategia vigente para su sostenibilidad financiera. En 2011 se elaboró una Estrategia de Sostenibilidad para CH, la cual no fue implementada por considerarse muy ambiciosa, además, las autoridades de CH no tenían claridad sobre implementar acciones de este tipo considerando la naturaleza de la institución.	Año 1: 2016	Finalizada y aprobada la Estrategia de Sostenibilidad de CH	Se realizaron sesiones para la elaboración de la Estrategia de Sostenibilidad (cooperación, captación de fondos, venta de servicios). Se elaboró un plan de acción (borrador), el diseño de la Estrategia pero aún no se había finalizado	Ineficaz	PERTINENTE	Ineficiente	Improbable de Sostener	Las autoridades de CH muestran interés y priorizan las acciones contenidas en el Plan, orientando recursos para su implementación (humano, financiero, material).
			Año 2: 2017	20%	Finalizada y Aprobada la estrategia y Plan de Acción. 0.3% de acciones contenidas en el plan.					
			Año 3: 2018	40%	1.00%					
			Año 4: 2019	60%	3%-preliminar ³²					
			Año 5: 2020	80%						
2) Identificar y diversificar las fuentes de cooperación a nivel nacional e internacional que financien líneas de trabajo acorde a nuestros objetivos institucionales (EP 2016-20), cumpliendo nuestros principios de sostenibilidad institucional.	a) Hasta 2020, 60% de los socios financieros que contribuyen a la sostenibilidad institucional (7% gastos administrativos o partidas para aportes de las oficinas: DAF, comunicación, PME 3-6%, TH)	En 2016, de 11 agencias financieras sólo 3 (27%): CFC, C.Aid, CAFOD aceptan la partida de 7% overhead aunque también se rinde como gastos administrativos. LWR paga 5% adicional a los gastos de oficina en concepto de gastos indirectos. Los demás donantes sólo permiten gastos administrativos de forma desglosada, no como overhead y en base a montos que ellos consideren adecuados o que permitan los presupuestos. Solamente Brot, C.Aid, CAFOD incluyen partidas para PME (27%). Los gastos para Comunicación normalmente se colocan como parte de las actividades, no siendo un monto autónomo para la oficina. Ninguno reconoce pago a la oficina de TH. Total 4 de 11 agencias actuales aportan a la sostenibilidad de CH (36%).	Año 1: 2016	40%	7 de 15 agencias: 46.6% aportaron a la sostenibilidad de CH (CFC, C.Aid, CAFOD, KEPA, Brot, ICR, COSUDE ³³)	Altamente Eficaz	PERTINENTE	Eficiente	Probable	Las agencias de cooperación muestran apertura para aportar a gastos de Administración, PME, Comunicación y Talento Humano, en correspondencia a porcentajes negociados que satisfagan las necesidades institucionales y sus reglas como "cooperantes".
			Año 2: 2017	45%	22 de 22 agencias aportaron a la sostenibilidad institucional, ya sea que los proyectos pagasen personal de la institución, que además aportaran dentro de sus partidas presupuestarias para gastos de operación de la Institución, o en algunos casos tal vez no aportaban con salarios, sin embargo, con gastos operativos o lo contrario.					
			Año 3: 2018	50%	14 de 18 agencias aportaron a la sostenibilidad institucional bajo los mismos conceptos que en 2017=77.7% de agencias					
			Año 4: 2019	55%						
			Año 5: 2020	60%						
3) Desarrollar e implementar la oferta de recaudación de fondos,	a) Hasta 2020, se ha incrementado en 2% la parte del presupuesto anual que se origina por la	Se cuenta con el diseño preliminar de una campaña de sensibilización y recaudación de fondos, que se debe ajustar para ser	Año 1: 2016	Finalizar la oferta de captación de fondos.	No se finalizó la oferta de captación de fondos	Altamente Ineficaz	NO PERTINENTE	Ineficiente	Improbable	La recaudación de fondos por medio de campañas se convierte en una verdadera

³² Porcentaje calculado a partir de las acciones del Plan de Sostenibilidad de CH.

³³ Fuente: Herramienta PME 2016 y 2017. El dato de 2018 se obtuvo de documentos de construcción del informe anual.

especificando proyectos / campañas propicias, brindando beneficios a los donantes y rindiendo cuentas debidamente.	recaudación de fondos por medio de campañas.	implementada. El presupuesto institucional del año 2015 fue de aproximadamente US\$1,800,000.	Año 2: 2017		No se finalizó la oferta de captación de fondos					prioridad institucional, de tal manera que se dedican recursos (humanos, tiempo, financieros) para su implementación exitosa, siendo apoyado por la DE, por encima de las tareas del día a día.
			Año 3: 2018	1%	No se ejecutó la oferta.					
			Año 4: 2019	1,5%						
			Año 5: 2020	2%						
4) Desarrollar e implementar la oferta técnica-económica de servicios especializados de acuerdo a los temas que se abordan en el quehacer institucional y que cuentan con respaldo jurídico adecuado.	a) Hasta 2020, se ha incrementado en 4% la parte del presupuesto anual que se origina por medio de la venta de servicios especializados.	CH cuenta con el diseño de 4 servicios ambientales que se pueden potenciar para su venta. El presupuesto institucional del año 2015 fue de aproximadamente US\$1,800,000.	Año 1: 2016	Se define la forma de contratación del personal para implementar esta modalidad de trabajo	En 2016, se vendió el servicio de elaborar la "Proyección Climática en Carazo" (7.280,00 USD) ³⁴	Moderadamente Ineficaz	PERTINENTE, pero no coherente	Ineficiente	Moderadamente Probable	Se ha validado bien la forma de llegar al público meta bajo la modalidad de venta de servicios, pues la población en general está acostumbrada a que CH no debería cobrar este tipo de servicios debido a que es una ONG. Se logra coordinar a nivel interno, balanceando el tiempo del personal entre los compromisos de proyectos y los servicios vendidos.
			Año 2: 2017	Se rediseña la oferta de servicios de CH y su forma jurídica	No definida la normativa de contratación de personal de planilla para la venta de servicios. Actualizada la oferta de servicios de Agroclima y sus subproductos. Diseñada la oferta técnica de perforación de pozos y sus subproductos. No consultados los procedimientos jurídicos.					
			Año 3: 2018	2%	\$43,528.37, cantidad mayor a 36,000 (2% del presupuesto del año 2015) ³⁵					
			Año 4: 2019	3%						
			Año 5: 2020	4%						

Fuente: Entrevista a Oficial de Gestión de Fondos (2019) / Plan de Sostenibilidad (2017) / Informe Financiero de CH (2016-2018) / Herramienta PME (2016-2017). Elaboración Propia.

El análisis de eficiencia mostró que:

- La oficina de Gestión de Fondos cuenta con un oficial, supervisado por Gerencia de Desarrollo Institucional.
- De acuerdo al Manual de Organización y Funciones, la oficial cumple aproximadamente en 70% las labores establecidas para su cargo. Los rezagos de actividades están relacionadas a la formulación de propuestas de recaudación de fondos de acuerdo a la calendarización de la estrategia de sostenibilidad, coordinación entre esta área y DAF, así como con planificación y la participación en la Comisión de Género (no se encuentra activa).
- Las funciones efectivas de la trabajadora indican que es *eficientes* en sus labores de base; lo que sugiere *Eficiencia en las funciones diarias*.
- Al comparar procedimientos y obtención de metas establecidas en el EP, se advierte que la oficina es *ineficiente*, pues no se han logrado los objetivos institucionales para la oficina de la que se habla.
- En términos monetarios, la oficial ha representado una carga laboral total y unitaria entre 1.82% y 1.88% sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2017 y 2019, a una relación de 1 persona por esta oficina.

³⁴ Fuente: Informe anual 2016.

³⁵ Datos retomados de documentos de Excel proporcionados por la oficina de contabilidad.

3.6.2. Hallazgos en el desarrollo de indicadores de impacto

- Se elaboró y aprobó la estrategia de sostenibilidad, aunque solo el 3% de todas las actividades calendarizadas se han efectuado.
- Las acciones que más destacan de la labor de la oficina de Gestión de Fondos y Gerencia de Desarrollo Institucional en base a la Estrategia de Sostenibilidad son: construcción de base de datos para consultores externos, materiales de visibilidad, propuesta sobre Servicios de Agroclima, identificación de interesados en servicios institucionales, promoción de formación continua en temas de Centro Humboldt, negociación con donantes sobre su aporte en gastos institucionales, presentación del Enfoque Programático, actualización del Enfoque Programático, investigaciones y estudios y el establecimiento de alianzas con universidades.
- Se ha logrado entre 2016 hasta el momento de la evaluación que más del 50% de las agencias donantes aporten a la sostenibilidad institucional en alguna medida (salarios de oficinas).
- La oferta de captación de fondos planeada para 2018 no se pudo implementar a causa del estallido de la crisis, que aún continúa.
- La oferta de servicios actualmente, se encuentra sustentada en los servicios Agroclimáticos y Perforación de pozos.

4. HALLAZGOS DEL ANÁLISIS GLOBAL

4.1. Misión

- Las acciones correspondientes al cumplimiento de la misión institucional “Promoción del desarrollo territorial y la gestión ambiental” se han visto respaldadas por el entorno macroeconómico, debido a la existencia de pobreza, riesgo y vulnerabilidad climática de comunidades, explotación irracional de recursos, débiles marcos legales, carencia de acceso a la información estatal, entre otros.
- Estrategias de acción local en las cuales se han definido medios para desarrollo comunitario consecuentes con los territorios y la movilización de actores, a través de su empoderamiento (logrado por talleres, capacitaciones y acompañamiento) han permitido avances en el cumplimiento de la misión.



- El aporte a la misión desde las áreas temáticas establecidas en el Enfoque Programático se ha rezagado desde proyectos relacionados a Recursos Hídricos y Energía Sostenible.
- Se hacen presentes factores favorables para darle continuidad a la misión institucional: Existen recursos para financiar proyectos bajo los cinco temas priorizados, que a su vez, por su relevancia en el contexto nacional e internacional continúan vigentes. Segundo, el modelo de crecimiento económico hace necesaria la ejecución de acciones de desarrollo local con enfoque ambiental. Tercero, la población es aún vulnerable y se encuentra dispuesta a colaborar con las propuestas dirigidas a la mejora de su calidad de vida. Además, existe disposición por parte de los trabajadores de Centro Humboldt para generar impacto en las localidades priorizadas, a partir de lo cual, se pueden proponer estrategias para consecución de fondos para monitoreo y evaluación a largo plazo.

4.2. Visión

Los aportes del trabajo institucional a la Visión establecida *“Ser un organismo con calidad e impacto, incidiendo en la gestión ambiental sustentable, con equidad y enfoque de derecho a nivel nacional, regional y global”* se reflejan en:

- Sistemas y herramientas (manuales, normativas, políticas institucionales anticorrupción, voluntariado, de seguridad informática, de adquisición y funciones) implementadas en los procesos.
- Procesos de sistematización de experiencias (Monitoreo Climático, por ejemplo).
- La calidad y eficiencia en la implementación de proyectos.
- Cambios en los procesos de desarrollo de las comunidades (Impacto).
- Posicionamiento Nacional e Internacional de Centro Humboldt a través de Encuentros y Foros relacionados a las temáticas Gestión de Riesgos, Cambio Climático, Actividades Extractivas y Energía Sostenible. Así como la participación en las COP.

4.3. Objetivos estratégicos

- La mayoría de los indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos aún se consideran pertinentes de trabajar, a excepción de aquellos relacionados con incidencia en políticas públicas donde se requiere participación de las autoridades municipales; así como aquellos donde es necesario movilizar gran cantidad de personas o dinero bajo las actuales condiciones socioeconómicas (aquí se incluye objetivos de recaudación de fondos y voluntariado). También, de acuerdo a acciones institucionales efectuadas hasta el momento, algunas cifras no se consideran pertinentes para continuar el período del EP.
- La eficacia en el logro de los objetivos estratégicos, de acuerdo a los indicadores analizados previamente, es baja tanto para oficinas DDI, DAF como para las de áreas temáticas.
- Se han tenido avances significativos en el logro de objetivos de algunas áreas, como GIR, en la que la población beneficiaria ha percibido y ha comprobado el incremento de su preparación ante desastres (32%); el área de Cambio Climático en su activo papel de trabajo local logrando que comunitarios adoptaran y replicaran prácticas sustentables (56.44% menos de 4; 42.55% al menos 4) (antes de la crisis y durante) y su rol internacional a través de la participación en las COP y diversos foros. Asimismo; Actividades Extractivas, en el empoderamiento sobre la defensa de los derechos de los pobladores de zonas vulnerables (Mina La India, como ejemplo más significativo), aplicados a procesos de consulta y conocimientos sobre la gestión de sus derechos (asistencia), así como el acompañamiento de las demandas de los pobladores a nivel internacional y finalmente, Recursos Hídricos, con el abastecimiento de agua a algunos pobladores de territorios priorizados, desarrollado en la transversalidad de otros proyectos.
- En el caso de las oficinas DAF y DDI también se han logrado avances para el logro de objetivos, tales como: Actualización de Herramientas contables para inicio de presupuesto institucional, fomento de la equidad y desarrollo del personal a través de Política de Talento Humano, presentación de resultados institucionales que muestren cambios propiciados por las intervenciones de CH (Informe



orientado a efectos e impactos), impulsar el posicionamiento institucional de áreas temáticas a público general, se ha asegurado la disponibilidad, mantenimiento y estabilidad de la red institucional de internet, servicio de conexión e fibra óptica; se ha garantizado seguridad informática: sin intrusiones recientes, diversificado fuentes de cooperación acorde a objetivos institucionales y se ha presentado la oferta de Servicios Agroclimáticos.

- En relación a la sostenibilidad de los objetivos estratégicos, en términos generales, se puede afirmar que es probable que se logren en el largo plazo de acuerdo a los resultados de cada uno, de acuerdo a su área temática.
- Los temas de los objetivos son válidos y son fuente de trabajo e investigación a largo plazo, existen proyectos que respaldan el cumplimiento de los objetivos planteados en el EP y hay disposición de la población para mejorar su calidad de vida considerando las acciones que aconseja Centro Humboldt, solo se deben cuidar los componentes de los objetivos que los determinan.

4.4. Modelo de Gestión

- El 61.3% de trabajadores encuestados de Centro Humboldt consideran que el Modelo de Gestión es bueno.
- Existen algunos aspectos del Modelo que no son coherentes con la práctica y que son efectivos para el funcionamiento de la institución. Al respecto, la Oficina de Informática y Comunicación. En la práctica, se localizan en dos espacios físicos diferenciados y ha funcionado, pues una se encarga de los aspectos concernientes a sistemas y mantenimiento de los mismos; y la otra se ocupa de aspectos meramente comunicacionales.
- La mayoría de los cargos de acuerdo al organigrama se encuentran ejecutando sus funciones. Las instancias superiores como son la Asamblea de miembros, Junta Directiva, DE y Sub-DE han cumplido en parte, los roles que se establecen en el EP. La División de Desarrollo Institucional, por su parte, ha cumplido parcialmente con las funciones que el cargo exige, esto se sustenta en las variaciones de gerente entre los años comprendidos en el EP y las disparidades entre el acatamiento de órdenes que se presenta entre las oficinas.



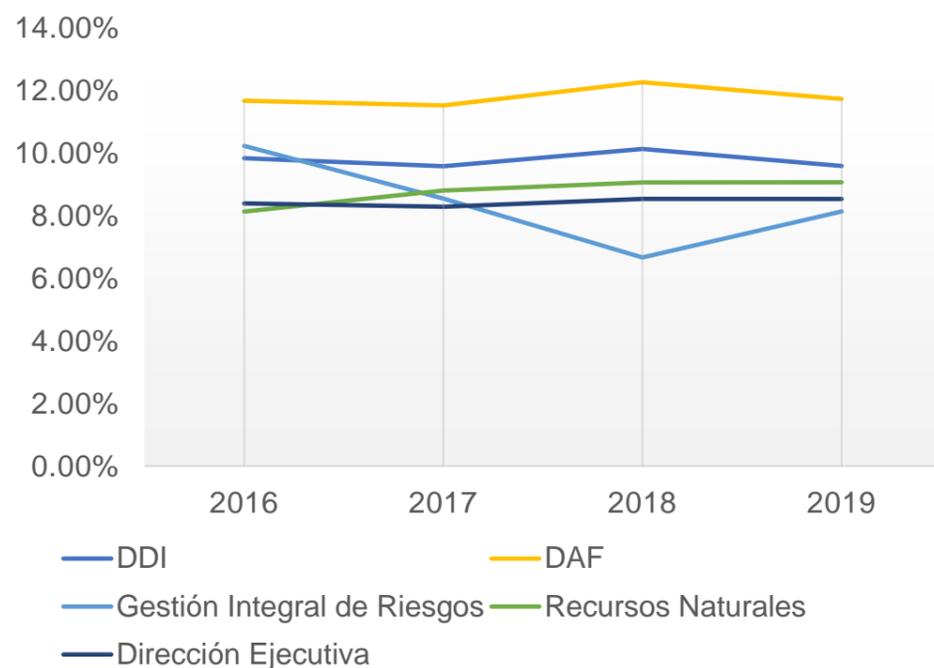
- La Comisión de Género no se encuentra activa.
- No existe gerente de División Administrativa Financiera.
- Se observa desobediencia en líneas de mando en ciertos puntos concernientes a ejecuciones de actividades tanto institucionales como de proyectos.
- A 2019, las áreas con mayor carga salarial son Cambio Climático (17.05%), DAF (11.01%) y DDI (9.65%) a una relación de 7, 12 y 10 trabajadores por área; resultando en carga salariales promedios de 2.44%, 0.92% y 0.97%, respectivamente (Ver Tabla No.15).
- A nivel institucional, los gastos unitarios promedios muestran que el área DAF es a la que se le destinan menor cantidad de recursos a nivel institucional, de forma marginal; seguida por DDI.
- Entonces, en términos financieros DDI y DAF, son sostenibles.
- Las oficinas donde se concentran mayores recursos financieros marginales son: Dirección Ejecutiva, Gerencia DDI y Energía Sostenible.

Tabla 15. Gastos Salariales Anuales de Centro Humboldt 2016-2019

Area	2016		Unitario	Personal	2017		C. Unitario	Q Personal	2018		Unitario	Q Personal	2019		C. Unitario	Q Personal
Servicios Generales	C\$ 19,800.00	4.36%	0.62%	7	C\$ 19,800.00	4.30%	0.61%	7	C\$ 20,400.00	4.56%	0.65%	7	C\$ 18,000.00	4.03%	0.67%	6
Contabilidad	C\$ 30,000.00	6.60%	1.32%	5	C\$ 30,000.00	6.52%	1.30%	5	C\$ 31,200.00	6.98%	1.40%	5	C\$ 31,200.00	6.98%	1.40%	5
DAF	C\$ 49,800.00	10.96%	0.84%	13	C\$ 49,800.00	10.82%	0.83%	13	C\$ 51,600.00	11.54%	0.89%	13	C\$ 49,200.00	11.01%	0.92%	12
Gestión Integral de Riesgos	C\$ 46,800.00	10.30%	1.72%	6	C\$ 39,600.00	8.60%	1.72%	5	C\$ 30,000.00	6.71%	1.68%	4	C\$ 36,600.00	8.19%	1.64%	5
Recursos Naturales	C\$ 37,200.00	8.19%	2.05%	4	C\$ 40,800.00	8.86%	1.77%	5	C\$ 40,800.00	9.13%	1.83%	5	C\$ 40,800.00	9.13%	1.83%	5
AE	C\$ 14,400.00	3.17%	1.58%	2	C\$ 16,800.00	3.65%	1.46%	2.5	C\$ 16,800.00	3.76%	1.50%	2.5	C\$ 16,800.00	3.76%	1.50%	2.5
RRHH	C\$ 13,200.00	2.90%	2.90%	1	C\$ 12,000.00	2.61%	1.74%	1.5	C\$ 12,000.00	2.68%	1.79%	1.5	C\$ 12,000.00	2.69%	1.79%	1.5
ES	C\$ 9,600.00	2.11%	2.11%	1	C\$ 12,000.00	2.61%	2.61%	1	C\$ 12,000.00	2.68%	2.68%	1	C\$ 12,000.00	2.69%	2.69%	1
Cambio Climático	C\$101,592.00	22.36%	2.24%	10	C\$ 82,992.00	18.03%	2.00%	9	C\$ 73,200.00	16.38%	2.34%	7	C\$ 76,200.00	17.05%	2.44%	7
DDI	C\$ 45,000.00	9.90%	1.24%	8	C\$ 44,400.00	9.64%	0.96%	10	C\$ 45,600.00	10.20%	1.02%	10	C\$ 43,140.00	9.65%	0.97%	10
Talento Humano	C\$ 6,600.00	1.45%	1.45%	1	C\$ 8,400.00	1.82%	1.82%	1	C\$ 8,400.00	1.88%	1.88%	1	C\$ 8,400.00	1.88%	1.88%	1
PME	C\$ 9,600.00	2.11%	1.06%	2	C\$ 10,800.00	2.35%	1.17%	2	C\$ 10,800.00	2.42%	1.21%	2	C\$ 13,140.00	2.94%	1.47%	2
CGI	C\$ 16,800.00	3.70%	0.92%	4	C\$ 25,800.00	5.60%	1.12%	5	C\$ 27,000.00	6.04%	1.21%	5	C\$ 27,000.00	6.04%	1.21%	5
GF	C\$ -	0.00%		0	C\$ 8,400.00	1.82%	1.82%	1	C\$ 8,400.00	1.88%	1.88%	1	C\$ 8,400.00	1.88%	1.88%	1
Gerencia	C\$ 12,000.00	2.64%	2.64%	1	C\$ 16,800.00	3.65%	3.65%	1	C\$ 16,800.00	3.76%	3.76%	1	C\$ 12,000.00	2.69%	2.69%	1
Dirección Ejecutiva	C\$ 42,000.00	9.24%	3.08%	3	C\$ 42,000.00	9.12%	3.04%	3	C\$ 42,000.00	9.40%	3.13%	3	C\$ 42,000.00	9.40%	3.13%	3

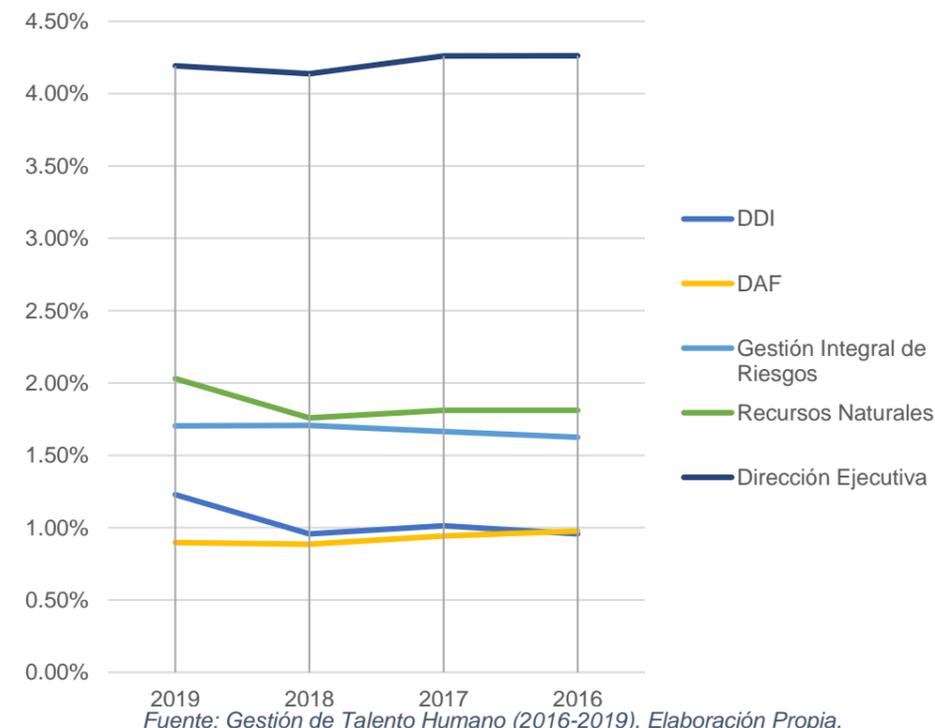
Fuente: Gestión de Talento Humano (Planilla 2016-2019). Elaboración Propia

Gráfico 1. Carga Salarial Porcentual Total por Área de CH en relación a gastos salariales institucionales.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2016-2019). Elaboración Propia.

Gráfico 2. Carga Salarial Porcentual Marginal por Área de CH en relación a gastos salariales institucionales.



Fuente: Gestión de Talento Humano (2016-2019). Elaboración Propia.



4.5. Priorización Territorial

- No se consideran los mapas de priorización territorial en formulaciones (Es decir, las zonas muy altas y altas de priorizar). Al respecto se pueden mencionar las localidades en las que se trabaja en relación a Actividades Extractivas, que son principalmente Santo Domingo, Santa Rosa del Peñón (Mina la India), Rancho Grande y Nueva Segovia. De éstas solamente una aparece en el mapa de priorización territorial, aunque todas se contemplan en los indicadores para las áreas, señalando disociación en los planteamientos del EP.
- Los proyectos se están elaborando desde los escritorios.
- Mayoría de proyectos en prioridad media, todo el país. ¿Es realmente útil para CH este mapa?
- No se posee una estrategia de priorización territorial.
- Es necesaria una revisión de criterios para cada tema y los territorios en que se trabajan, incluyendo la región.

4.6. Ejes Transversales

Género

- La perspectiva de género, en el contexto internacional actual, así como el nacional; se encuentra vigente en las diversas acciones a favor del empoderamiento de la mujer y el respeto de los derechos del hombre. En el caso específico de la cooperación internacional, se considera como un requisito para la ejecución de proyecto, como medio para la promoción de la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres y la defensa de los derechos humanos.
- Se han realizado esfuerzos institucionales durante 10 años en papel para su desarrollo; en la práctica, no se están abordando y se abandona a la persona representante del personal.
- Autoridades no han asumido la responsabilidad y acciones correspondientes. La comisión de Género se encuentra inactiva.
- No se da seguimiento a las acciones en proyectos y se desarrolla desde compromiso de proyecto.



- Algunas oficinas como talento humano y comunicación realizan acciones con enfoque de género como: asegurar espacios de participación de la mujer y documentos con enfoque de género.
- La mayoría de los trabajadores aún no se empoderan de este eje en sus labores (obligación); por tanto, es el más rezagado.

Intergeneracionalidad

- No existe una estrategia de abordaje definida, se asume a nivel local, pero de forma instintiva.
- Se ha abordado desde proyectos, considerando el papel de los jóvenes como agentes de cambio, pues existe mayor interés de jóvenes por el medio ambiente.
- Se observa como práctica institucional, se contratan jóvenes. En este sentido, las autoridades fomentan la intergeneracionalidad.
- No hay política de intergeneracionalidad.
- Existe una clara definición institucional, los trabajadores comprenden la cosmovisión de CH con respecto a este eje; por ello, es el más desarrollado.

Interculturalidad

- En proyectos, se trabaja con diversas comunidades y no se hace exclusión de territorios ni beneficiarios por motivos culturales.
- Gestión Integral de Riesgos es el área más representativa de este eje de trabajo, por su labor en la Costa Caribe.
- En los grupos focales, se manifestó que sería una buena idea preparar mayormente al personal en este tópico, por la sensibilidad de las formas de trabajo.
- A nivel administrativo, se conoce que no se hace distinción por etnias en las contrataciones, ni en ningún otro proceso interno y que en relación al área de comunicación, éste se trabaja en la medida que los proyectos lo hacen.
- Se comprende la cosmovisión institucional de este eje por la mayoría de los trabajadores.

5. CONCLUSIONES

5.1. Gestión de Integral Riesgos

- La forma de abordaje de la temática ha sido pertinente con el contexto nacional, pero debe incluirse el aspecto de emergencias complejas a causa de la nueva situación social del país y el auge de estas en el contexto internacional.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento del objetivo estratégico se considera con desempeño medio, debido a que se incluyen acciones relacionadas a planes de acción comunitarios y consideración de propuestas orientadas a Reducción de Riesgos a Desastres por parte de gobiernos municipales; que no se están efectuando. Empero, es relevante la labor ejecutada en lo que respecta a la preparación de la población ante desastres a través de capacitaciones sobre distintos riesgos locales y la labor de incidencia a partir de capacitaciones para la autogestión de recursos para satisfacción de necesidades comunitarias.
- La eficiencia del tema en cuanto a personal es alta, igual que en el uso de recursos financieros para ejecución directa de proyectos, no así para el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- La sostenibilidad del tema se basa en la labor local efectuada hasta el momento, la vulnerabilidad climática de los territorios, la disponibilidad de los comunitarios a trabajar con CH y la posibilidad de trabajar con las municipalidades, aunque de manera informal.

5.2. Cambio Climático

- El abordaje de la temática de Cambio Climático es pertinente en base al contexto internacional, nacional y local; principalmente por la creciente preocupación sobre los efectos del Cambio Climático y el impulso de acciones para disminuirlas; especialmente en un territorio vulnerable como Nicaragua.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento del objetivo estratégico se considera con desempeño bajo, debido a fallas en las formulaciones, las cuales no aportan al cumplimiento de indicadores y a que la mayoría del trabajo del área está enfocado solo al cumplimiento de proyectos y no el seguimiento de resultados. No obstante, es importante señalar el trabajo local que efectúa el



equipo en cuanto al desarrollo de la Red de Observación Climática (ROCC) y la labor de incidencia a nivel nacional e internacional a través de participación en foros como “Foro Nicaragua Vulnerable” y representaciones en las COP.

- La eficiencia del tema en cuanto a personal es alta, igual que en el uso de recursos financieros para ejecución directa de proyectos, no así para el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- La sostenibilidad del tema se basa en la labor local efectuada hasta el momento, la vulnerabilidad climática de los territorios, la disponibilidad de los comunitarios a trabajar con CH y la posibilidad de trabajar con las municipalidades, aunque de manera informal.
- No se consideran sostenibles acciones de incidencia de políticas públicas, en marcos legislativos.

5.3. Actividades Extractivas

- La temática del extractivismo es pertinente bajo las esferas: minería, recursos forestales. Sin embargo, no se han promovido proyectos para trabajar extracción de madera, solo investigaciones. No se considera en las líneas de base de los indicadores.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento del objetivo estratégico se considera con desempeño bajo, debido a que la mayoría de las acciones estratégicas se relacionan con incidencia en políticas públicas, trabajo afectado desde 2018. Sin embargo, resaltan las acciones de incidencia local que se realizan que se trabaja desde los marcos nacionales e internacionales.
- La eficiencia del tema en cuanto a personal es alta, igual que en el uso de recursos financieros para ejecución directa de proyectos, no así para el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- La sostenibilidad del tema se basa en la labor local efectuada hasta el momento, el desarrollo de casos a nivel internacional, el marco legislativo actual en cuanto a minería y la situación de extracción ilegal de madera.
- No se consideran sostenibles acciones de incidencia de políticas públicas, en marcos legislativos.



5.4. Recursos Hídricos

- El tema de Recursos Hídricos tiene validez a nivel internacional por los ODS y Decenio Internacional para la Acción "Agua para el Desarrollo Sostenible", 2018-2028 y, es coherente a nivel nacional por la carencia del acceso de este recurso en 58% de la población.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento del objetivo estratégico se considera con desempeño bajo a nulo, debido a que la labor institucional se ejecuta en la transversalidad con proyectos de Cambio Climático y Actividades Extractivas, en los cuales, se efectúan estudios de calidad de agua, perforaciones de pozos y otras investigaciones.
- La eficiencia del tema en cuanto a personal es alta, igual que en el uso de recursos financieros para ejecución directa de acciones de proyectos, no así para el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- El tema se considera sostenible de trabajar en relación al contexto internacional por las acciones de organismos internacionales a favor del mismo; a nivel nacional se considera sostenible por la necesidad de abastecimiento de agua y manejo de recursos hídricos en comunidades rurales; pero a nivel de trabajo local es *moderadamente improbable de sostener* debido al débil desempeño local a través de proyectos.

5.5. Energía Sostenible

- El abordaje de esta temática considerando el contexto internacional, es pertinente por el auge de este tipo de energía para una transformación fundamental de patrones de consumo que se visibilice en el desarrollo de sistemas energéticos modernos y seguros. A nivel nacional, el tema de la energía sostenible es coherente con las acciones para la transformación de la matriz energética y considerando que aún existen territorios sin acceso a este elemento central de desarrollo.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento del objetivo estratégico se considera con desempeño nulo a bajo, a causa de la ausencia de proyectos relacionados al tema y a los pocos esfuerzos institucionales por desarrollar el



tema. Sin embargo, resalta el trabajo de incidencia nacional e internacional en medios de comunicación y foros que se realizan en torno al tema.

- La eficiencia del tema en cuanto a personal es alta (desarrollo de funciones de incidencia), igual que en el uso de recursos financieros para ejecución directa de proyectos o consultorías (enfocadas a incidencia), no así para el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- La temática de Energía sostenible se considera sostenible dado el marco internacional y nacional, no así el local; debido a los malos esfuerzos para su desarrollo, evidenciando poco interés en el tema y carente base social para desarrollarlo; pero es posible impulsarlo.

5.6. Oficina de Contabilidad

- La existencia de la oficina, así como las labores programáticas e indicadores que las mesuran son pertinentes dada la visión de trabajo institucional planteada en el EP; pero la mayoría de las acciones realizadas hasta el momento no son coherentes con los planteamientos programáticos.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento del objetivo estratégico se considera con desempeño bajo a medio, justificada principalmente por la carencia de presupuesto anual, monitoreo financiero sistematizado y desbalances en proyectos. Empero, resaltan avances en acciones programáticas como: actualización de herramientas y sistemas de monitoreo financiero y percepción de reducciones en errores en rendiciones por parte de los trabajadores.
- La eficiencia de la oficina en cuanto a personal es alta (desarrollo de funciones- 80%), igual que en el uso de recursos financieros para ejecución de funciones, no así para el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- La mayoría de los indicadores sugieren entre moderada probabilidad a probabilidad de sostener o lograr las metas establecidas para la oficina dentro del período del EP. En términos financieros también es sostenible, pues presenta una carga laboral unitaria promedio entre 1.29% y 1.39% entre 2016 a 2019.



5.7. Oficina de Servicios Generales

- Las labores diarias del personal de oficina, así como las labores programáticas e indicadores que las mesuran son pertinentes dada la visión de trabajo institucional que se desea; pero hasta el momento la mayoría de acciones no son coherentes con los objetivos estratégicos.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento del objetivo estratégico se considera con desempeño bajo a nulo, a causa de la carencia en ejecución de éstas, que implican la elaboración de un plan de mantenimiento preventivo, de rentabilidad, actualización del sistema de registro y control de todos los activos del patrimonio institucional, principalmente. Empero, el apoyo a giras de campo, así como en los eventos institucionales y control sobre el mantenimiento y necesidad de actualización de los bienes institucionales, resaltan como avances programáticos de la oficina.
- La eficiencia de la oficina en cuanto a personal es media (en relación a funciones-60%), y de baja a nula para el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- La mayoría de los indicadores sugieren entre moderada improbabilidad a improbabilidad de sostener o lograr las metas establecidas para la oficina debido al poco impulso en el desarrollo de acciones que estos miden. En términos financieros, la oficina es sostenible, pues presenta una carga laboral unitaria promedio entre 0.61% y 0.67% entre 2016 a 2019 (por cada trabajador-6).

5.8. Oficina de Talento Humano

- La existencia de la oficina de Talento Humano se considera pertinente bajo el enfoque planteado (responsable de personal contratado y voluntario). Los indicadores, por su parte, también se consideran pertinentes, a excepción del correspondiente a voluntariado, porque no se ha establecido la directriz institucional de este aspecto.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento del objetivo estratégico se considera con desempeño bajo a medio, debido a pocas acciones correspondientes al diseño de la política de voluntariado, mejora del clima laboral y ausencia de evaluaciones al desempeño en los últimos dos años. Pero, resaltan



avances en la compatibilidad de perfiles y trabajadores que los ejercen a través de capacitaciones que fortalecen constantemente al personal en sus áreas respectivas de conocimiento; además han apoyado a la percepción en la mejora del ambiente laboral.

- En términos generales, la oficina de Talento Humano es *eficiente* en relación a las actividades diarias establecidas en el Manual de Funciones Institucional. Sin embargo, al comparar procedimientos y obtención de metas establecidas en el EP, se advierte que la oficina es *ineficiente*, pues no se han logrado los objetivos institucionales para la oficina de la que se habla.
- En términos monetarios, la oficina es sostenible por cuanto el personal ha presentado una carga laboral unitaria y total (por ser la única trabajadora de esta oficina) entre 1.44% y 1.86%; sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2016 y 2019. Los indicadores por su parte, resultaron moderadamente improbables de sostener debido a las pocas acciones que se están realizando para su alcance.

5.9. Oficina de Planificación, Monitoreo y Evaluación y Rendición de Cuentas

- La existencia de la oficina de PME y RdC se considera pertinente por el trabajo orientado al monitoreo y seguimiento a las actividades programadas en los distintos proyectos, y a los efectos directos e impactos generados; pues, garantiza eficacia y eficiencia en las ejecuciones. Los indicadores, así como las labores programáticas que implican, también se consideran pertinentes.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento del objetivo estratégico se considera con desempeño bajo, por la carencia de impulso de herramientas de planificación, impuntualidad o no entrega de informes anuales y carencia de coordinación para intercambio de aprendizajes. Aunque, destacan acciones positivas relacionadas al uso de herramientas del Sistema de Rendición de Cuentas y la estructuración del informe 2019 orientado a efectos e impactos.
- La relación entre las funciones efectivas y la cantidad del personal indica que los trabajadores son *eficientes* en sus labores de base; lo que sugiere *Alta eficiencia*



en las funciones diarias. Empero, al comparar procedimientos y obtención de metas establecidas en el EP, se advierte que la oficina es *ineficiente*, pues no se han logrado los objetivos institucionales para la oficina de la que se habla.

- En términos monetarios, la oficina es sostenible por cuanto el personal ha presentado una carga laboral unitaria promedio entre 1.05% y 1.96% sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2016 y 2019. Los indicadores por su parte, resultaron moderadamente improbables de sostener debido a las pocas acciones que se están realizando para su alcance.

5.10. Oficina de Comunicación y Gestión de la Información

- La existencia de la oficina de CGI es pertinente con la misión y visión institucional planteada, tanto en ejecución de proyectos como para las acciones internas. Sin embargo, no es coherente con la estructura planteada en el EP. La mayoría de indicadores se consideran pertinentes de acuerdo a las funciones establecidas para la oficina en el nuevo enfoque institucional; a excepción del relacionado a las donaciones en líneas, en vistas de la recesión por la que atraviesa el país; aunque se podría solucionar con gestiones a nivel internacional.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se considera con desempeño medio, a causa de carencia de una estrategia de difusión para comunicar el trabajo institucional a grupos metas y público general; así como la ausencia de una estrategia de comunicación interna, de pocas capacitaciones técnicas sobre uso de herramientas institucionales para cumplir metas establecidas, inexistencia de donaciones en línea, entre otros. Sin embargo, resaltan algunos avances en el logro de los objetivos, tales como el impulso del posicionamiento institucional al público general (a pesar de carencia de estrategia de difusión), se ha avanzado en el fortalecimiento de la red de comunicadores comunitarios, mejoras en la red de internet institucional y en la seguridad informática y de la información de CH.
- La eficiencia es alta en lo que respecta a labores diarias. La oficina de Comunicación cuenta con un responsable, tres oficiales de comunicación que se encargan de cumplir aproximadamente el 80% de las labores orientadas para esta



parte de la oficina. La oficina de Informática posee un responsable que se encarga de cumplir aproximadamente 80% de las labores establecidas en el Manual de Organización y Funciones. Aunque en las labores programáticas son ineficientes.

- La sostenibilidad de la oficina de CGI en términos monetarios indica ser probable, pues el personal de la oficina ha presentado una carga unitaria promedio entre 0.92% y 1.2% sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2016 y 2019.

5.11. Oficina de Gestión de Fondos

- La existencia de la oficina de PME y RdC se considera pertinente por el trabajo orientado a fortalecer la gestión y el desarrollo institucional mediante la sostenibilidad financiera y técnica; sin embargo, las acciones de la oficina no han sido coherentes con las planteadas en el EP. Los objetivos e indicadores que orientan y miden se consideran pertinentes, a excepción del referente a la recaudación de fondos a través de campañas.
- La eficacia de las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se considera con desempeño bajo, debido a la poca implementación de las acciones de la estrategia de sostenibilidad y recaudación de fondos a través de campañas. Aunque, resaltan algunos avances en el logro de los objetivos, tales como el logro del aporte de las agencias donantes a la sostenibilidad institucional y la venta de servicios especializados en perforaciones de pozos y agroclima.
- Las funciones efectivas de la trabajadora indican que es *eficientes* en sus labores de base; lo que sugiere *Eficiencia en las funciones diarias*. Al comparar procedimientos y obtención de metas establecidas en el EP, se advierte que la oficina es *ineficiente*, pues no se han logrado los objetivos institucionales para la oficina de la que se habla.
- La sostenibilidad de la oficina monetariamente se considera probable en términos monetarios, pues la oficial ha representado una carga laboral total y unitaria entre 1.81% y 1.86% sobre los gastos en salarios globales de la institución entre 2017 y 2019 (a una relación de 1 persona por esta oficina).



6. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES GENERALES

- La mayoría de trabajadores han olvidado o desconocen las metas establecidas para su área de trabajo en el Enfoque Programático. Es decir, desconocen el documento de EP.
 - ⇒ Para ello, se sugiere una sesión anual en la cual se les recuerde a todos los colaboradores de Centro Humboldt sus metas a mediano plazo establecidas en el EP. Y ahí mismo, se haga seguimiento de las acciones realizadas en aras del logro de los objetivos institucionales. De tal forma que la visión inductiva organizacional se vaya transformando en deductiva de sostenibilidad organizacional.
- Los trabajadores aún presentan una visión proyectista de su trabajo; es decir, se concentran en las actividades de corto plazo, obviando las metas establecidas en el Enfoque Programático. No obstante, es una dinámica comprensible pues se encuentran en el período de adaptación a la nueva estructura organizacional que no lleva cumplida el mediano plazo.
- Se observó que en las formulaciones de proyectos no se toman en cuenta las áreas priorizadas establecidas, ni las metas establecidas para las áreas temáticas que en el largo plazo permitieran el cambio de enfoque institucional.
 - ⇒ Así pues, se recomienda que en las formulaciones de proyectos se consulte el documento de Enfoque Programático, para que los proyectos posean actividades que les permitan cumplir con aquéllas con eficacia y eficiencia. De modo que, la visión del trabajo institucional se redirija hacia una lógica deductiva que procura la sostenibilidad financiera de Centro Humboldt.
- Durante el proceso de recopilación de información se observó que Centro Humboldt realizó una acertada adaptación de estrategias de acción ante la inestabilidad del contexto nacional.
- El proceso de levantamiento de información actual, se encuentra dirigido a resultados y no a impacto, pues las encuestas llenadas no consideraron el grupo de levantamiento de línea de base. Entonces, se deben estructurar procesos y herramientas adecuadas para medir impacto si realmente esto se desea.



- ⇒ Se debe elaborar un manual de indicadores para comprender y dar mejor seguimiento a los mismos.
- ⇒ Se debe replantear el tiempo para alcanzar las proporciones planteadas en los indicadores o variar las proporciones para alcanzarlas en el período de tiempo de cinco años, considerando el comportamiento del mercado de la cooperación internacional en Nicaragua, en lo referente a la facilidad o acceso a recursos para implementación de proyectos a través de los cuales se cumplan las metas de indicadores.
- Las herramientas de medición aún están dirigidas hacia resultados, no hacia impactos, como lo establece el nuevo Enfoque Programático.
 - ⇒ Se recomienda el ajuste o diseño de herramientas dirigidas a impactos.
 - ⇒ Se recomienda el establecimiento de grupos de control para la medición de impacto de acciones de proyecto.
- De los cinco temas que trabaja Centro Humboldt, los más rezagados son Recursos Hídricos y Energía Sostenible.
 - ⇒ Se recomienda dinamizar los temas presentando ofertas a donantes clave sobre posible trabajos en ambos temas y, preparar al personal para ello.
- Se observó desarticulación en el área de Gestión Sostenible de Recursos Naturales en cuanto al abordaje del tema de Recursos Hídricos. Éste es llevado en paralelo con DE.
 - ⇒ Se recomienda que el trabajo se realice en coordinación con el área temática.
- La labor local del área de Actividades Extractivas fue el más afectado por la crisis de 2018.
 - ⇒ Se recomienda replantear el alcance del nivel de trabajo de incidencia para cada área y fortalecer el trabajo en los territorios que se trabaja Cambio Climático.
- En el tema de Actividades Extractivas sobresale la minería y se ha rezagado el tema de bosques e hidrocarburos.
 - ⇒ Se recomienda diversificar el desarrollo del tema a nivel interno.



- Los trabajadores del área de Gestión Integral de Riesgos consideran que necesitan capacitación para el abordaje de la temática bajo el concepto institucional.
 - ⇒ Se recomienda capacitar al equipo y apoyar con sesiones de autoestudio.
- Se observó sobrecarga laboral generalizada que provoca ineficacia en labores.
 - ⇒ Se recomienda priorización de actividades bajo líneas de mando y planificación.
- Se observó sobrecarga laboral generalizada que provoca ineficacia en labores.
 - ⇒ Se recomienda priorización de actividades bajo líneas de mando y planificación.
- Las áreas que presentan mayor carga salarial marginal son DE, ES y Gerencia DDI.
- El área de Servicios Generales es a la que se le destinan menor cantidad de recursos a nivel institucional, de forma marginal.
 - ⇒ Se recomienda valorar las cargas salariales.
- DDI es la segunda a la que se le destinan recursos financieros en menor medida, en correspondencia con la cantidad de personal que labora en ella; después de Servicios Generales.
 - ⇒ Se recomienda valorar las cargas salariales de acuerdo a una valoración de los resultados de estas oficinas
- Existe desmotivación del personal en cuanto a brindar recomendaciones, porque consideran que no les escuchan ni toman acciones referentes a las problemáticas que se plantean.
 - ⇒ Se recomienda la apertura del Consejo de Dirección a recomendaciones de evaluaciones e informes.
- Las líneas de gestión institucional no se encuentran claras y en ocasiones no se respetan.
 - ⇒ Junta Directiva aclara líneas de mando.



- La imagen institucional de Centro Humboldt se ha dado a conocer más, después de la crisis y se ha posicionado como una entidad con respeto en relación a información climática.
- Existe un significativo aporte de las acciones para el cumplimiento de la misión y visión institucional.
- Los resultados de incidencia han sido los más rezagados a causa de la ruptura de lazos con los entes gubernamentales.
 - ⇒ Continuar con la labor institucional, adaptando acciones de proyecto al entorno de los territorios para lograr incidir en actores clave, aunque sin acciones de visibilización.
- Han incrementado los trabajos por consultorías, pero éstos implican la sobrecarga de responsabilidades, retrasando en ocasiones cumplimiento de labores en tiempo.
 - ⇒ Establecer un mecanismo de contratación de personal interno para trabajar consultorías.
- Durante el proceso de recopilación de información se observó que Centro Humboldt realizó una acertada adaptación de estrategias de acción ante la inestabilidad del contexto nacional.
- Más del 50% de trabajadores no utilizan la herramienta WebMo debido a la cantidad de tiempo que implica su llenado y carestía de visión sobre la utilidad sobre la misma.
 - ⇒ Elaborar una evaluación rápida de la herramienta para determinar qué medidas llevar a cabo.
- Existen dificultades desde la esfera macro-institucional hasta la micro para la planificación.
 - ⇒ Habilitar herramienta de planificación interna, ya sea por Excel o WebMo.
- No se observa seguimiento en avances de metas programáticas.
 - ⇒ Cada responsable de área monitoree periódicamente los avances en metas
- Desde 2017, en DDI se observó carencia de monitoreo a los objetivos programáticos de las oficinas correspondientes, por ello, éstas muestran avances



poco significativos en cuanto al cumplimiento de metas del EP. Sin embargo, se evidencia el seguimiento reciente de la gerencia en la mayoría de las actividades de las oficinas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- ⇒ Se recomienda monitorear de forma periódica las labores de oficinas.
- ⇒ programáticas.
- En el período que lleva ejecutado el Enfoque Programático, a nivel general, género es el eje transversal más trabajado desde el papel, pues se considera como requisito para la puesta en práctica de proyectos; pero el personal aún no se apropia completamente de él.
 - ⇒ Continuar en la práctica de capacitaciones.
- En relación a la intergeneracionalidad, los trabajadores de las áreas temáticas admiten que no existe una estrategia de abordaje definida, se asume a nivel local, pero de forma instintiva y efectiva. A nivel interno institucional es el más desarrollado.
- Con respecto al eje transversal “Interculturalidad”, no hay visión de cómo trabajar con grupos, no hay una estrategia clara, pero se trabaja respetando culturas.
 - ⇒ Se recomienda establecer estrategias de trabajo para el desarrollo de cada eje transversal.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central de Nicaragua. (Mayo de 2019). *Anuario de Estadísticas Macroeconómicas 2018*. Obtenido de BCN website: https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/anuario_estadistico/2018/anuario_estadistico_2018.pdf
2. Banco Central de Nicaragua. (2019). *Exportaciones FOB: valor unitario de los principales productos*. Obtenido de BCN website: https://www.bcn.gob.ni/estadisticas/sector_externo/comercio_exterior/exportaciones/6-9.xls

3. Banco Central de Nicaragua. (Mayo de 2019). *Informe Anual 2018*. Obtenido de BCN website: https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/Informe%20Anual%202018.pdf
4. Centro Humboldt. (Junio de 2008). *Informe Sistema Productivo Pesca y Acuicultura*. Obtenido de Centro Humboldt: http://simas.org.ni/media/Sistema_Productivo_Pesca_Acuicultura.pdf
5. Centro Humboldt. (16 de Diciembre de 2015). *Enfoque Programático 2016-2020 orientado a efectos directos e impactos*. Managua, Nicaragua.
6. Centro Humboldt. (2016). *Enfoque Programático 2012-2016 orientado a Efectos Directos e Impactos*. Managua: Centro Humboldt.
7. Centro Humboldt. (22 de Marzo de 2019). *El acceso al agua en Nicaragua sigue siendo un reto*. Obtenido de Centro Humboldt: <https://humboldt.org.ni/el-acceso-al-agua-en-nicaragua-sigue-siendo-un-reto/>
8. CEPAL. (29 de Mayo de 2015). *Contexto internacional impone nuevos desafíos a la relación entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Obtenido de CEPAL website: <https://www.cepal.org/es/comunicados/contexto-internacional-impone-nuevos-desafios-la-relacion-entre-la-union-europea-y>
9. CEPAL. (14 de Agosto de 2018). *Mejorar la cooperación para el desarrollo internacional*. Obtenido de CEPAL website: <https://www.cepal.org/es/articulos/2018-mejorar-la-cooperacion-desarrollo-internacional>
10. CEPAL. (19 de Junio de 2019). *Alicia Bárcena propone una narrativa de cooperación incluyente de los países de renta media: desarrollo en transición*. Obtenido de CEPAL website: <https://www.cepal.org/es/comunicados/alicia-barcena-propone-narrativa-cooperacion-incluyente-paises-renta-media-desarrollo>



11. Cortez, A. (Agosto de 2015). *Introducción a la Investigación Cualitativa: Bases teóricas y metodológicas para el procesamiento de datos cualitativos*. Nicaragua.
12. Economic Analysis & Policy Division of the United Nations. (2019). *Situación y perspectivas de la economía mundial en 2019: Resumen Ejecutivo*. Obtenido de United Nations website: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2019_BOOK-ES-sp.pdf
13. ENEL. (30 de Enero de 2019). *Nicaragua lidera en el desarrollo de fuentes de energía renovable*. Obtenido de ENEL: <https://www.enel.gob.ni/index.php/comuni/noticias-enel/666-nicaragua-lidera-en-el-desarrollo-de-fuentes-de-energia-renovable>
14. FUNIDES. (5 de Febrero de 2019). *Nicaragua en Crisis Política y Socioeconómica: Informe de Coyuntura*. Obtenido de FUNIDES website: <http://funides.com/publicaciones/tag/politica-de-fomento-a-la-inversion/>
15. FUNIDES. (13 de Mayo de 2019). *Nicaragua en Crisis Política y Socioeconómica*. Obtenido de FUNIDES website: http://funides.com/media/attachment/FUNIDES_-_PPT._Coyuntura_de_Nicaragua._13mayo19.pdf
16. Gerencia DDI. (2019). *Reunión DDI-PME para establecer alcance de Evaluación Intermedia*. Managua: Centro Humboldt.
17. Gobierno Vasco. (2014). *Guía de Evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco*. España. Recuperado el 13 de Junio de 2019, de http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/evaluacion_coordinacion/es_def/adjuntos/guia_evaluacion_gv_pip.pdf
18. González, M. (21 de Julio de 2019). *Cambio Climático en Nicaragua provocaría en 30 años migración al norte*. Obtenido de El Nuevo Diario: <https://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/496938-cambio-climatico-nicaragua-medio-ambiente/>



19. González, M. (6 de Junio de 2019). *Centro Humboldt: Pérdida de bosques en Nicaragua equivale al 11% de todo el territorio*. Obtenido de EL Nuevo Diario: <https://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/493881-centro-humboldt-perdida-bosques-nicaragua/>
20. Grupo Focal DAF. (Jueves 6 de Junio de 2019). *Evaluación Intermedia del Enfoque Programático 2016-2020*. (R. Lara, & L. Saavedra, Entrevistadores)
21. Grupo Focal GIR (2019). De *Evaluación Intermedia del Enfoque Programático 2016-2020*. Managua, Nicaragua.
22. Grupo Iberdrola. (Diciembre de 2018). *Concluye la COP24 sentando las bases para activar el Acuerdo de París*. Obtenido de Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/contra-cambio-climatico/cop24>
23. Guillamon, D., & Hoyos, D. (s.f.). *MOVILIDAD SOSTENIBLE De la Teoria a la practica*. España. Obtenido de http://www.bantaba.ehu.es/obs/files/view/ELA_-_Movilidad_sostenible%2C_de_la_teor%C3%ADa_a_la_practica.pdf?revision_id=69628&package_id=69613
24. Hueso, A., & Cascant, M. J. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación: Cuadernos Docentes en Procesos de Desarrollo No.1*. (U. P. Valencia, Ed.) Valencia, España. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence
25. Lara, R. (29 de Mayo de 2019). *Memo analítico de Grupo Focal dirigido al área temática de Cambio Climático*. Managua: Centro Humboldt.
26. López, N. (Noviembre de 2014). *Evaluación Intermedia del Proyecto NIC10-00080595 "Enfoque Territorial contra el Cambio Climático, Medidas de Adaptación y Reducción de Vulnerabilidades en la Región de Las Segovias –Nicaragua"*. Nicaragua.



27. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (s.f.). *Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático*. Obtenido de Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación: <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/OficinadelasNacionesUnidas/es/quees2/Paginas/Convenios%20y%20otras%20Organizaciones%20Internacionales/UNFCCC.aspx>
28. Monje, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Guía Didáctica*. Neiva, Colombia. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
29. Naciones Unidas. (2018). *Decenio Internacional para la Acción "Agua para el Desarrollo Sostenible", 2018-2028*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/events/waterdecade/>
30. Naciones Unidas. (2019). *Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/water-and-sanitation/>
31. Oficina de Planificación. (2019). *Informe: Evaluación Institucional 2017*. Managua: Centro Humboldt.
32. Oficina de Talento Humano. (Diciembre de 2016). *Manual de Organización y Funciones de Centro Humboldt*. Managua: Centro Humboldt.
33. Oficina de Talento Humano. (2018). *Evaluación al desempeño 2017*. Managua: Centro Humboldt.
34. Peersman, G. (Septiembre de 2014). *Síntesis metodológica n.º 3: Criterios de evaluación*. Florencia, Italia: UNICEF. Recuperado el 13 de Junio de 2019, de <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB3ES.pdf>

35. PNUD. (2018). *Índices e indicadores de Desarrollo Humano: Actualización Estadística de 2018*. Obtenido de UNDP website: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf
36. PNUD. (2019). *Energía sostenible*. Obtenido de PNUD: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/climate-and-disaster-resilience/sustainable-energy.html>
37. Policonomics. (2017). *Ineficiencia X*. Obtenido de Policonomics: Economics made simple: <https://policonomics.com/es/ineficiencia-x/>
38. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *Industrias Extractivas*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development/environment-and-natural-capital/extractive-industries.html>
39. Red de Evaluación del CAD . (2006). *Estándares de Calidad de Evaluación del CAD* . Obtenido de http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/Estndares_de_Calidad_de_evaluacion_OCDE_2006.pdf
40. Trabajadores del Área de Cambio Climático (29 de Mayo de 2019). Matriz de Contexto. Managua, Nicaragua.
41. Westreicher, G. (2019). *Actividades Extractivas*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/actividad-extractiva.html>



8. ANEXOS



ANEXOS

1. Cuestionario de entrevista semi-estructurada a Dirección Ejecutiva y Subdirección Ejecutiva de Centro Humboldt

- 1) Desde su perspectiva en DE, ¿Qué cambios en el contexto nacional han afectado significativamente el logro de la misión y visión de la institución entre 2016 y 2018? ¿Cómo?
- 2) ¿Considera que el modelo de gestión estructurado en el EP se corresponde con el actual funcionamiento de la institución?
 - a. **Sí:** ¿Qué efectos positivos o negativos ha tenido su implementación en el desempeño de los trabajadores?
 - b. **No:** ¿Qué avances ha observado en su implementación?
¿Qué factores considera que han evitado su establecimiento efectivo?
- 3) ¿Cree usted que la estructura organizacional planteada en el EP necesita ajustes para el logro de la misión y visión institucional dado el contexto actual?
 - a. **Sí:** ¿Cuáles? ¿Por qué?
 - b. **No:** ¿Por qué?
- 4) De acuerdo a su conocimiento sobre el funcionamiento de CH ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de los cinco temas priorizados que se están cumpliendo con mayor eficiencia?
- 5) A nivel organizacional, ¿Qué fortalezas y debilidades ha observado en relación a la inclusión de los tres ejes transversales en el trabajo de la institución?
- 6) Desde su perspectiva, ¿Qué cambios cree necesarios tanto en la Gestión Operacional como Financiera de la institución?
- 7) Tomando como referencia todo lo platicado ¿Cuál es su visión de la organización al finalizar el quinquenio?



2. Guía para implementar Grupos Focales A áreas/Divisiones para evaluación intermedia

I. Aspectos básicos:

Duración: 3:00-3:30 horas

Participantes: Personal de Área/Oficina

Facilitación, notas y documentación: Luz (Facilitador), Rebeca (Facilitador), Catyusha (Anotaciones y grabación), Jean-Baptiste Boudot (Anotaciones y grabación)

Requerimientos:

- Espacio “seguro”, sin interrupciones
- Permiso del grupo para tomar nota y grabar la discusión; propuesta de usar la grabación solamente para la elaboración del informe (sin mencionar nombres), y después se lo elimina.

Reglas básicas (ejemplos):

- Todo lo que se articula en los grupos focales se queda en esta sala
- Cada uno/a tiene el derecho de hablar
- Mantenerse enfocado
- Mantener el impulso
- Tener un cierre sobre las preguntas
- Nadie tiene la solución correcta/única
- Evitamos interrupciones

Rol de facilitadores:

- Los facilitadores aseguran que cada uno tiene la oportunidad de hablar y que la discusión se encuentra focalizada.
- Redactor de las notas toma las notas
- Se dan resúmenes breves después de cada pregunta para asegurar que se ha entendido / anotado los puntos más importantes
- Se encarga de revisar la memoria si se ha capturado los aspectos claves de la discusión.



II. Introducción:

El grupo focal es una herramienta para recopilar información específica sobre un tema desde un grupo pequeño mediante la discusión grupal. Son que típicamente se componen de 6 a 10 personas, pero el tamaño puede variar entre 3 y 4 participantes hasta 12. Recomendable 6-8.

Propósito y contexto de la sesión:

En 2015, Centro Humboldt inició un proceso de cambio basado en la construcción del EP 2016-2020. Éste actualmente, constituye el instrumento institucional principal que contiene los fundamentos institucionales para orientar su gestión en los aspectos estratégicos y operacionales para el período comprendido entre 2016-2020. Ante su periodicidad y carácter institucional, se incorporó la evaluación intermedia como una “herramienta” al sistema institucional de PME.

En este sentido, la evaluación intermedia del EP permitirá medir los avances en las metas institucionales establecidas al inicio del periodo de EP, motivando a la reflexión sobre si se logrará o no alcanzarlas, considerando cambios en el contexto, ejes transversales, modelo de gestión institucional, desempeño y eficacia de la organización y su equipo, a fin de tomar decisiones sobre medidas correctivas requeridas o ajustes en las metas.

Considerando este propósito, se prevé la realización de grupos focales por áreas y divisiones; de modo que se conozca la perspectiva de cada uno de éstos para consolidar como institución la visión actual y acordar algunos ajustes requeridos para el cumplimiento de metas establecidas.

Se espera que las contribuciones por área y división aborden los temas propuestos en su totalidad; de forma que se conozca el cómo y porqué de su desempeño.



Objetivos:

- A. Recopilar elementos que muestren el desempeño institucional por área temática y por división institucional para la realización de la Evaluación Intermedia del Enfoque Programático.
 - 1. Obtener insumos por área en relación al contexto, procesos, indicadores estratégicos, priorización territorial y ejes transversales para el análisis de pertinencia, eficacia y eficiencia de la EI del EP.
 - 2. Obtener insumos por oficinas en relación al contexto, procesos e indicadores estratégicos para el análisis de pertinencia, eficacia y eficiencia de la EI del EP.
- B. Producir aportes para el ajuste del Enfoque Programático en el marco de la Evaluación Intermedia.

III. Preguntas guías:

- A. **Contexto:** Se desean conocer los cambios en el contexto en relación a cada área temática/división y los factores que influyen en el desempeño de las mismas. Se plantean a los participantes algunos aspectos en relación a este tema en una matriz.
 - 1. ¿Qué aporte adicional podría brindar con respecto al “cambio de contexto” en su área temática?
- B. **Procesos:** Se pretende percibir la óptica de los participantes en cuanto a pertinencia, eficacia y eficiencia de indicadores de procesos, sus respectivas metas y distribución laboral (modelo de gestión), en relación al cambio de contexto. Por lo cual se desea saber:
 - 2. ¿Qué opina sobre la pertinencia de los indicadores de procesos de su área temática para medir el cumplimiento de sus actividades? (Presentar indicadores sin resultados).



3. ¿Cuáles son sus consideraciones en relación a la herramienta de medición de los indicadores de procesos? (Dirigir la discusión hacia el problema del uso de herramienta, cálculo y razón de ser de ésta).
4. ¿Qué dificultades encuentra en relación a la asignación de tareas y personal habilitado para las mismas? (¿Está de acuerdo con el modelo de gestión /Cadena de autorización? - De ahí, inducir ajustes al modelo de gestión, si es necesario).

C. Indicadores estratégicos por área/división: Se realizó una encuesta dirigida a una pequeña muestra de beneficiarios para la medición de estos indicadores; sin embargo, no es significativa. Por ello, se procurará obtener la visión de los agentes ejecutores y entender los procesos realizados por éstos para el cumplimiento de metas de los indicadores y verificar si aún son válidos en el contexto actual. Para lo cual, se espera respondan las siguientes preguntas:

5. ¿Qué tan alcanzables/ pertinente -considera usted- los indicadores estratégicos y metas planteadas en el EP dado el contexto actual? (Mostrar indicadores con valores objetivos, si no existen ver porqué. Dirigir la conversación hacia el análisis de resultados intermedios y metas).
6. ¿Qué estrategias tienen diseñadas (como área/división) para el alcance de los objetivos estratégicos?

D. Priorización Territorial: La priorización territorial fue un ejercicio comprehensivo cuyos resultados le permite a la institución priorizar ciertos territorios o municipios para las intervenciones futuras, siempre y cuando, la institución tenga bajo su control los factores requeridos para intervenir en los territorios priorizados. Es por ello que, considerando el contexto nacional se pretende validar la priorización establecida en el EP.



-
7. ¿Qué áreas ha trabajado en relación al Mapa Priorizado?
(Presentar el Mapa de Áreas Priorizadas)

E. Ejes Transversales: Los ejes transversales plantean el esfuerzo de Centro Humboldt para abordar aspectos torales de la sociedad en general, y de los territorios y comunidades en particular, que no son abordados de manera específica por los diferentes temas estratégicos, programas proyectos. Así pues, los ejes transversales permiten la complementariedad en el cumplimiento de la visión, misión y valores institucionales, más allá de las acciones sociales que impulsa la organización. Por ello, se desea conocer la articulación entre la ejecución de proyectos en cada área y los ejes transversales.

8. ¿Qué iniciativas están ejecutando en relación a los ejes transversales entre 2016 y 2018?
9. ¿Qué tipo de herramientas posee que evidencian su trabajo en relación a género, intergeneracionalidad e interculturalidad?



3. Procedimiento a seguir en la realización de Grupos Focales

1. Se inicia la actividad con **conversaciones informales** para observar el comportamiento de los participantes (1-2 min).
2. Se realiza la introducción al objetivo de la actividad (3-6 min).
 - a. Se da la bienvenida.
 - b. Se presenta el tema de discusión.
 - c. Se presentan las reglas o líneas de desarrollo del grupo focal.
 - d. Se elabora la **pregunta introductoria**:

Exponga un aspecto que recuerde del Enfoque Programático en relación a su área?

3. Se expone la pregunta inicial sobre el tema o **pregunta de transición** (10-15 min).
 - a. **¿Qué espera de la Evaluación Institucional (con respecto a su área)?**
 - b. (DDI) ¿Cuál es su impresión sobre el desempeño de su área, en cuanto a la ejecución de proyectos (procesos y financiero) /y a nivel de oficina entre 2016 y 2018?

(DAF) ¿Cuál es su impresión sobre el desempeño de su oficina entre 2016 y 2018?

(Áreas temáticas) ¿Cuál es su impresión sobre el desempeño de su área temática a nivel de ejecución de proyectos (procesos y financiero) /y a nivel de alcance de objetivos estratégicos 2016 y 2018?
4. Presentación de **preguntas clave** (10-15 min cada una)
5. Exposición de respuestas a **preguntas finales** (10-15min).
 - a. ¿Es éste un resumen apropiado de lo discutido hoy? (Después del resumen del moderador).
 - b. ¿Se nos ha quedado algo por decir?

5. Encuesta Interna: Evaluación intermedia del Enfoque Programático 2016-2020

Esta encuesta pretende recopilar información relevante para la evaluación intermedia del Enfoque Programático 2016-2020. Su propósito es medir los avances de los indicadores de las oficinas que componen Centro Humboldt, así como valorar la funcionalidad del modelo de gestión de la institución.

Las preguntas se han diseñado en base a una escala de valores a fin de obtener resultados cuantificados y, a la vez, ahorrar su tiempo. Si desea agregar algún comentario u observación adicional en relación a las preguntas, por favor, utilice el espacio que se brinda al final indicando el número de pregunta.

Agradecemos su colaboración y tiempo dedicado para el llenado de la presente encuesta.

*Obligatorio

Su área de trabajo * Marca sólo un óvalo.

- Dirección Ejecutiva
- División Administrativa Financiera
- División de Desarrollo Institucional
- Cambio Climático
- Gestión Integral de Riesgos
- Gestión Sostenible de Recursos Naturales

1. [MG] ¿Cómo considera el modelo de gestión de la institución? * Marca sólo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Deficiente	<input type="radio"/>	Excelente				

Explique _____



2. [MG] ¿Cómo considera el modelo de gestión de su área? * Marca sólo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Deficiente	<input type="radio"/>	Excelente				

Explique _____

3. [Cont 2c] Como usuario/a de la oficina de contabilidad, ¿cómo califica los procesos de pago a proveedores?

"Pagos a proveedores" se refieren a los tiempos establecidos desde la solicitud hasta la entrega del pago a proveedores. Marca sólo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Deficiente	<input type="radio"/>	Excelente				

4. [Cont 2c] ¿En qué medida está conforme con la gestión y rendición de fondos de proyectos?

"Gestión y rendición de fondos" se refieren a los procedimientos y normativa de control establecidos para la solicitud, rendición y administración de fondos. Marca sólo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy inconforme	<input type="radio"/>	Muy conforme				

5. [SG 3c] ¿En qué medida está conforme con la seguridad de las instalaciones?*

"Seguridad de las instalaciones" se refiere al estado físico de las instalaciones, su limpieza y mantenimiento, y el suministro de equipo y materiales de seguridad (Ej. extintores, botiquines, guantes). Marca sólo un óvalo.



1 2 3 4 5

Muy inconforme Muy conforme

6. [SG 3c] ¿En qué medida está conforme con la organización de eventos realizados en las instalaciones de Centro Humboldt?

"Organización de eventos" se refiere al apoyo logístico brindado: salas, equipos y suministros, atención a reuniones y visitantes. Marca sólo un óvalo.

1 2 3 4 5

Muy inconforme Muy conforme

7. [SG 3c] ¿En qué medida está satisfecho/a con los servicios generales brindados en las instalaciones de Centro Humboldt? *

"Servicios generales" se refiere a transporte, materiales de oficina, fotocopiadora, suministro de equipos y materiales para higiene ocupacional. Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Muy insatisfecho Muy satisfecho

8. [C&GI 2a] Actualmente, ¿cuáles de las siguientes herramientas y aplicaciones TIC está utilizando para desarrollar su trabajo? *

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son el conjunto de herramientas que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información. Por favor, marque las herramientas que Usted ya está utilizando para el desarrollo de su trabajo. Selecciona todos los que correspondan.



- Office 365: Outlook
- Office 365: Sharepoint
- Office 365: Onedrive
- Office 365: Calendario
- Office 365: Planner
- Ubuntu (software libre)
- Libre Office
- WhatsApp para compartir información de eventos y giras de campo en tiempo real
- Tomar fotografía de calidad para publicaciones
- Tomar video de calidad para mini documentales o notas informativas
- Tomar nota de voz (audio)
- Programa de edición de video (Camthasia, After Effects, Adobe Premier, etc.)
- Programa de edición de audio (Adobe Audition, Audacity, Camthasia, etc.)
- Programa de edición de imágenes (Photoshop, Paint, etc.)
- Editor de pdf (Nitro, Adobe)
- Twitter
- Ustream
- Facebook Live
- Skype (video conferencia)
- Skype for business (video conferencia)
- JITSY Meet (video conferencia)
- Aplicaciones de google (calendario, drive, doc, maps, groups)
- Encuesta en línea (KoBo, google form, monkey survey, etc.)
- Curso virtual

Otro:



9. [C&GI 6a] Actualmente, ¿cuáles de las siguientes medidas de seguridad informática aplica?*

- Contraseña de acceso a la computadora
- Generación de contraseñas seguras y renovación periódica
- Respaldo semanal de la información
- Autenticación en dos pasos (contraseña, mensaje SMS)
- Huella para inicio de sesión en computador

10. [C&GI 5b] ¿Cómo valora la estabilidad de la red institucional de Internet? *
"Red institucional" se refiere al servicio de Internet y la red interna. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy inestable	<input type="radio"/>	Muy estable				

11. [PME] ¿Está utilizando WebMo?

- Si
- No
- A veces

12. [PME] Considera que WebMo es:

	Si	No
Útil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práctico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confuso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Tiene alguna recomendación? _____



16. [MG] ¿Cómo valora el nivel de coordinación/apoyo con las diferentes áreas? *

Marque de 1 a 5 por cada oficina en dependencia de su nivel de satisfacción, siendo 1 insatisfecho/a y 5 muy satisfecho/a

	1	2	3	4	5
Contabilidad	<input type="checkbox"/>				
Servicios Generales	<input type="checkbox"/>				
PME & RdC	<input type="checkbox"/>				
Comunicación & GI	<input type="checkbox"/>				
Talento Humano	<input type="checkbox"/>				
Gestión de Fondos	<input type="checkbox"/>				
Cambio Climático	<input type="checkbox"/>				
Recursos Naturales	<input type="checkbox"/>				
Gestión de Riesgos	<input type="checkbox"/>				

17. [MG] ¿Cómo valora el apoyo/orientación de la Dirección Ejecutiva? *

	1	2	3	4	5	
Deficiente	<input type="radio"/>	Excelente				

18. Si usted tiene algún comentario adicional a una o más preguntas de la encuesta, por favor, utilice el espacio a continuación haciendo referencia al número de la pregunta.

.....

.....

.....

.....

.....

6. Tabla de Criterios de Eficacia

Valoración	Rango	Calificación	Criterio
0	0%-20%	Altamente ineficaz	No se han logrado los objetivos/resultados para mitad de periodo y no se espera que se logre ninguno de los establecidos para el final del proyecto.
1	21%-40%	Ineficaz	No se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final de proyecto.
2	41%-60%	Moderadamente ineficaz	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final proyecto con importantes carencias.
3	61%-80%	Moderadamente eficaz	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final proyecto pero con carencias significativas.
4	81%-90%	Eficaz	Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sólo con mínimas carencias.
5	>91%	Altamente eficaz	Se espera lograr o exceder los objetivos/resultados establecidos para el final del proyecto sin grandes carencias. El progreso hacia el logro de los objetivos/resultados puede presentarse como una "buena práctica".

Fuente: Adaptación de Guía para la realización del examen de mitad de periodo en proyectos apoyados por el PNUD y financiados por el GEF (2014). Elaboración Propia.



7. Tabla de Criterios de Eficiencia

Rangos	Calificación	Criterios
<1	Ineficiente	La implementación de la mayoría de los recursos técnicos y/o financieros no está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente para la obtención de efectos directos (objetivos estratégicos).
=1	Eficiente	La implementación de la mayoría de recursos técnicos y/o financieros está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente, excepto por unos pocos sesgos que requieren una acción correctora para la consecución de los objetivos estratégicos.
>1	Muy Eficiente	La implementación de los recursos técnicos y/o financieros está conduciendo a una ejecución efectiva y eficiente y a la obtención de los objetivos estratégicos.

Fuente: Adaptación de Guía para la realización del examen de mitad de periodo en proyectos apoyados por el PNUD y financiados por el GEF (2014) & Indicadores de Efectividad y Eficacia. Elaboración Propia.



8. Tabla de Criterios de Sostenibilidad

Valoración	Calificación	Criterio
1	Improbable	Riesgo grave de que el objetivo estratégico y sus resultados clave no podrán sostenerse.
2	Moderadamente improbable	Riesgo significativo de que los objetivos y sus resultados más importantes no se sostendrán a la conclusión del Enfoque Programático, aunque algunos sí.
3	Moderadamente probable	Riesgos moderados pero se espera que, al menos, algunos resultados podrán sostenerse debido al progreso que se observa en el logro de las metas durante el examen a mitad de periodo.
4	Probable	Riesgo mínimo para la sostenibilidad; los indicadores y sus resultados más importantes llevan camino de lograrse a la conclusión del EP y se espera que continúen en el futuro próximo.
N/V	Invalorable	Riesgo invalorable en la evaluación por no ser predecible o no contar con la información para su valoración.

Fuente: Adaptación de Guía para la realización del examen de mitad de periodo en proyectos apoyados por el PNUD y financiados por el GEF. Elaboración Propia.

9. Tabla Cruzada-Municipios, Existencia de Proyectos GIR en la zona, Nivel de preparación ante desastres y Reacción de la Comunidad ante desastres.

Tabla cruzada 1.3. Municipio*3.2. ¿Cuál fue la reacción de la comunidad ante ésta situación de emergencia / desastres?*3.9. ¿Cómo valora el nivel de preparación de la comunidad ante desastres?*2.1. ¿En el último año, ha participado en algún proyecto de Centro Humboldt?						
Recuento						
2.1. ¿En el último año, ha participado en algún proyecto de Centro Humboldt?		3.2. ¿Cuál fue la reacción de la comunidad ante ésta situación de emergencia / desastres?				Total
		No sé	No se hizo nada	Oportuna y efectiva	Poco oportuna, pero efectiva	
	1.3. Municipio	24				24
	Total	24				24
Total	1.3. Municipio	24				24
	Total	24				24
NO	Alto	1.3. Municipio	San José de Bocay		2	2
		Total			2	2



Bajo	1.3. Municipio	Camoapa			0	1		1
		Esquipulas			1	0		1
		San José de Bocay			1	0		1
		Total			2	1		3
Medio	1.3. Municipio	San José de Bocay		1	1	2	1	5
		Somotillo		0	1	0	0	1
		Total		1	2	2	1	6
Total	1.3. Municipio	Camoapa		0	0	1	0	1
		Esquipulas		0	1	0	0	1
		San José de Bocay		1	2	4	1	8
		Somotillo		0	1	0	0	1
		Total		1	4	5	1	11
NOSE	1.3. Municipio	Desc					1	1
		Total					1	1
		Total					1	1
SI	1.3. Municipio	Chinandega	1		0	0	0	1
		Matagalpa	0		0	1	0	1
		Santo Domingo	0		1	1	2	4
		Total	1		1	2	2	6
		Alto	1.3. Municipio	Bluefields			0	2
Matagalpa					0	1	0	1
San José de Bocay					0	4	2	6
Somotillo					1	2	0	3
Total					1	9	3	13
Bajo	1.3. Municipio	Chinandega		0	1	0		1
		Condega		0	0	1		1
		San José de Bocay		0	1	3		4
		Somotillo		1	1	1		3
		Total		1	3	5		9
Medio	1.3. Municipio	Bluefields			0	1	1	2
		Matagalpa			0	1	0	1
		San José de Bocay			1	3	0	4
		Santo Domingo			0	1	0	1
		Total			1	5	2	8



		Somotillo			4	0	1	5
	Total				5	6	2	13
Muy alto	1.3. Municipio	Somotillo			2	2		4
	Total				2	2		4
Muy bajo	1.3. Municipio	Camoapa			0	1	0	1
		Chinandega			2	0	0	2
		San José de Bocay			4	0	1	5
	Total				6	1	1	8
Total	1.3. Municipio	Bluefields	0	0	0	3	2	5
		Camoapa	0	0	0	1	0	1
		Chinandega	1	0	3	0	0	4
		Condega	0	0	0	1	0	1
		Matagalpa	0	0	0	3	0	3
		San José de Bocay	0	0	6	10	3	19
		Santo Domingo	0	0	1	2	2	5
		Somotillo	0	1	8	5	1	15
	Total		1	1	18	25	8	53
Total	1.3. Municipio	Chinandega	24		0	0	0	24
		Desc	1		0	0	0	1
		Matagalpa	0		0	0	1	1
		Santo Domingo	0		0	1	0	1
		Somotillo	0		1	1	2	4
	Total		25		1	2	3	31
Alto	1.3. Municipio	Bluefields			0	2	1	3
		Matagalpa			0	1	0	1
		San José de Bocay			0	6	2	8
		Somotillo			1	2	0	3
	Total				1	11	3	15
Bajo	1.3. Municipio	Camoapa		0	0	1		1
		Chinandega		0	1	0		1
		Condega		0	0	1		1
		Esquipulas		0	1	0		1
		San José de Bocay		0	2	3		5
		Somotillo		1	1	1		3
	Total			1	5	6		12
Medio		Bluefields		0	0	1	1	2



		Matagalpa		0	0	1	0	1
		San José de Bocay		1	2	5	1	9
	1.3. Municipio	Santo Domingo		0	0	1	0	1
		Somotillo		0	5	0	1	6
		Total		1	7	8	3	19
Muy alto	1.3. Municipio	Somotillo			2	2		4
		Total			2	2		4
Muy bajo	1.3. Municipio	Camoapa			0	1	0	1
		Chinandega			2	0	0	2
		San José de Bocay			4	0	1	5
		Total			6	1	1	8
Total	1.3. Municipio		24	0	0	0	0	24
		Bluefields	0	0	0	3	2	5
		Camoapa	0	0	0	2	0	2
		Chinandega	1	0	3	0	0	4
		Condega	0	0	0	1	0	1
		Desc	0	0	0	0	1	1
		Esquipulas	0	0	1	0	0	1
		Matagalpa	0	0	0	3	0	3
		San José de Bocay	0	1	8	14	4	27
		Santo Domingo	0	0	1	2	2	5
		Somotillo	0	1	9	5	1	16
		Total	25	2	22	30	10	89

Fuente: Base Datos de El. Centro Humboldt (2018). Elaboración Propia.

10. Tabla Cruzada-Municipios y Existencia de Planes de Acción

Tabla cruzada 1.3. Municipio*3.5. ¿Su comunidad cuenta con un plan de acción comunitario orientado a la prevención de desastres?*2.1. ¿En el último año, ha participado en algún proyecto de Centro Humboldt?

Recuento

2.1. ¿En el último año, ha participado en algún proyecto de Centro Humboldt?			3.5. ¿Su comunidad cuenta con un plan de acción comunitario orientado a la prevención de desastres?			Total	
			NO	NO SÉ	SI		
NO	1.3. Municipio	Camoapa		1	0	1	
		Esquipulas		0	1	1	
		San José de Bocay		5	3	8	
		Somotillo		1	0	1	
	Total		7	4	11		
NOSE	1.3. Municipio	Desc		1		1	
	Total		1		1		
SI	1.3. Municipio	Bluefields	0	0	0	5	5
		Camoapa	1	0	0	0	1
		Chinandega	1	2	1	0	4
		Condega	0	0	0	1	1
		Matagalpa	1	1	0	1	3
		San José de Bocay	0	7	1	11	19
		Santo Domingo	4	0	0	1	5
		Somotillo	0	2	1	12	15
		Total		7	12	3	31
Total	1.3. Municipio	Bluefields	0	0	0	5	5
		Camoapa	1	1	0	0	2
		Chinandega	1	2	1	0	4
		Condega	0	0	0	1	1
		Desc	0	1	0	0	1
		Esquipulas	0	0	0	1	1
		Matagalpa	1	1	0	1	3
		San José de Bocay	0	12	1	14	27
		Santo Domingo	4	0	0	1	5
		Somotillo	0	3	1	12	16
		Total		7	20	3	35

Fuente: Base de datos El de Centro Humboldt (2018). Fuente: Elaboración Propia.

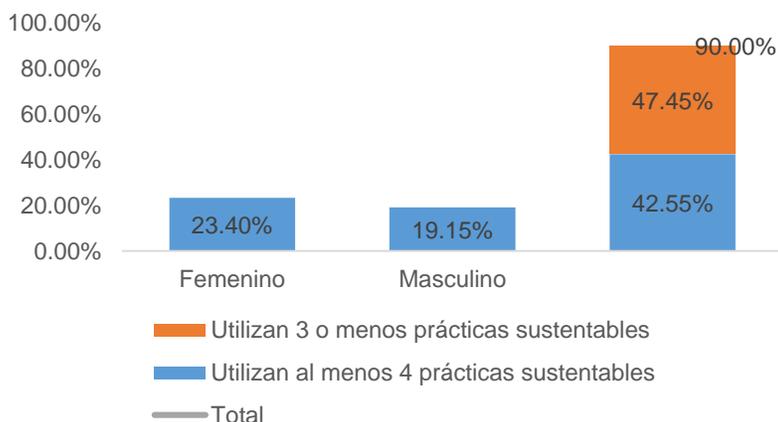


11. Tabla Cruzada- Municipios, Existencia de Plan de Acción y Reacciones de la comunidad

3.5. ¿Su comunidad cuenta con un plan de acción comunitario orientado a la prevención de desastres?		3.2. ¿Cuál fue la reacción de la comunidad ante ésta situación de emergencia / desastres?				Total	
		No sé	No se hizo nada	Oportuna y efectiva	Poco oportuna, pero efectiva		
Recuento							
SI	1.3. Municipio	Camoapa	0	0	1	0	1
		Chinandega	1	0	0	0	1
		Matagalpa	0	0	1	0	1
		Santo Domingo	0	1	1	2	4
		Total	1	1	3	2	7
NO	1.3. Municipio	Camoapa		0	1	0	1
		Chinandega		2	0	0	2
		Desc		0	0	1	1
		Matagalpa		0	1	0	1
		San José de Bocay		7	3	2	12
		Somotillo		3	0	0	3
	Total		12	5	3	20	
NO SÉ	1.3. Municipio	Chinandega		1		0	1
		San José de Bocay		1		0	1
		Somotillo		0		1	1
	Total		2		1	3	
SI	1.3. Municipio	Bluefields	0	0	3	2	5
		Condega	0	0	1	0	1
		Esquipulas	0	1	0	0	1
		Matagalpa	0	0	1	0	1
		San José de Bocay	1	0	11	2	14
		Santo Domingo	0	0	1	0	1
		Somotillo	1	6	5	0	12
		Total		2	7	22	4
Total	1.3. Municipio	Bluefields	0	0	3	2	5
		Camoapa	0	0	2	0	2
		Chinandega	1	0	3	0	4
		Condega	0	0	1	0	1
		Desc	0	0	0	1	1
		Esquipulas	0	0	1	0	1
		Matagalpa	0	0	3	0	3
		San José de Bocay	0	1	8	4	27
		Santo Domingo	0	0	1	2	5
		Somotillo	0	1	9	5	16
		Total	1	2	22	30	10

Fuente: Base de Datos de El de Centro Humboldt (2018). Elaboración Propia.

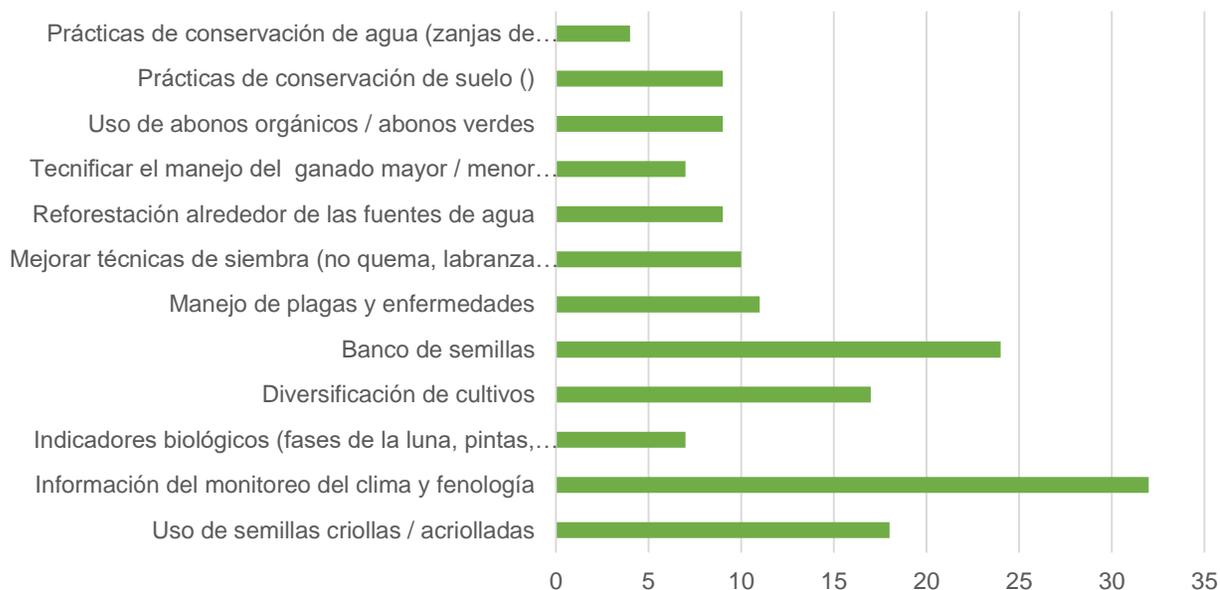
12. Porcentaje de productores agrícolas de zonas priorizadas para proyectos de Cambio Climático que han adoptado prácticas sustentables



Fuente: Base de Datos para Evaluación Intermedia. Centro Humboldt (2018). Elaboración Propia.

13. Gráfico de Prácticas sustentables de adaptación utilizadas por pequeños productores agrícolas en zonas priorizadas para proyectos de Cambio Climático

Prácticas sustentables de adaptación utilizadas por pequeños productores



Fuente: Base de Datos para Evaluación Intermedia. Centro Humboldt (2018). Elaboración Propia.

14. Proporciones de Productores de Áreas Priorizadas para proyectos de Cambio Climático afectados por exceso y/o escasez de lluvia.

	Productores de zonas priorizadas	Afectados por escasez de lluvia	Afectados por exceso de lluvia	% de afectados por escasez de lluvia	% de afectados por exceso de lluvia
Femenino	29	21	7	72.41%	24.14%
Masculino	18	12	9	66.67%	50.00%
Total	47	33	16	70.21%	34.04%

Fuente: Base de Datos para Evaluación Intermedia. Centro Humboldt (2018). Elaboración Propia.

15. Tabla cruzada RRHH-Municipios, Beneficiarios de proyectos, Acceso a Agua potable

Tabla cruzada 1.3. Municipio*6.2. ¿Recibe agua potable en su hogar?*2.1. ¿En el último año, ha participado en algún proyecto de Centro Humboldt?						
Recuento						
	2.1. ¿En el último año, ha participado en algún proyecto de Centro Humboldt?	1.3. Municipio	6.2. ¿Recibe agua potable en su hogar?	6.2. ¿Recibe agua potable en su hogar?		Total
				NO	SI	
NO	1.3. Municipio	Camoapa		1	0	1
		Esquipulas		0	1	1
		San José de Bocay		4	4	8
		Somotillo		1	0	1
	Total		6	5	11	
NOSE	1.3. Municipio	Desc			1	1
	Total				1	1
SI	1.3. Municipio	Bluefields	0	3	2	5
		Camoapa	0	1	0	1
		Chinandega	3	1	0	4
		Condega	0	1	0	1
		Matagalpa	0	1	2	3
		San José de Bocay	0	7	12	19
		Santo Domingo	0	0	5	5
		Somotillo	0	10	5	15
	Total		3	24	26	53



1.3. Municipio	Bluefields	0	3	2	5
	Camoapa	0	2	0	2
	Chinandega	3	1	0	4
	Condega	0	1	0	1
	Desc	0	0	1	1
	Esquipulas	0	0	1	1
	Matagalpa	0	1	2	3
	San José de Bocay	0	11	16	27
	Santo Domingo	0	0	5	5
	Somotillo	0	11	5	16
	Total	3	30	32	65

Fuente: Base de Datos para Evaluación Intermedia. Centro Humboldt (2018). Elaboración Propia.

16. Tabla cruzada ES-Municipios, Beneficiarios de proyectos, Productores y Tipo de Energía que utilizan

Tabla cruzada 7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?*1.3. Municipio*4.4. ¿A quién pertenece la parcela donde usted siembra? (Selección múltiple)*2.1. ¿En el último año, ha participado en algún proyecto de Centro Humboldt?

2.1. ¿En el último año, ha participado en algún proyecto de Centro Humboldt?	4.4. ¿A quién pertenece la parcela donde usted siembra? (Selección múltiple)	1.3. Municipio												
		Bluefields	Camoapa	Chinandega	Condega	Desc	Esquipulas	Matagalpa	San José de Bocay	Santo Domingo	Somotillo	Total		
SI	Alquilado completamente	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	Interconectado			1							1	2
			Nacional											
		Total			1								1	2
	Alquilado parcialmente	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	Interconectado										2	2
			Nacional											
	Total											2	2	
Madre de familia	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	0	Interconectado		0	0			0	2		0	2	
			Nacional		0	0		0	2		0	2		
				1	1			1	0		3	6		
	Total		1	1			1	4		3	10			
Madre de familia Otros	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	Interconectado									1		1	
		Nacional												
	Total										1		1	



No siembro	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	Interconectado	0	1				0	0		1
		Nacional	5	1				1	3		10
	Total		5	2				1	3		11
Otro familiar	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	Interconectado						1		2	3
		Nacional									
	Total							1		2	3
otros	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	0							3		3
	Total								3		3
Otros	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	Interconectado								1	1
		Nacional									
		Solar / Fotovoltaica								1	1
	Total									2	2
Padre de familia	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	0						5	1		6
		Interconectado						6	0		6
		Nacional						0	3		3
	Total							11	4		15
Padre de familia Alquilado parcialmente	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	Interconectado			0					1	1
		Nacional									
		Otra			1					0	1
	Total				1					1	2
Padre de familia Otro familiar	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	Solar / Fotovoltaica								1	1
	Total									1	1
Padre de familia y otros	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	0							1		1
	Total								1		1
Total	7.2. ¿Qué tipo de energía utiliza en su hogar?	0	0	1	0			0	7	0	1
		0	0	0	0			0	12	0	12
		Interconectado	5	1	3	0		3	0	4	13
		Nacional									
		Otra	0	0	0	1		0	0	0	1
		Solar / Fotovoltaica	0	0	0	0		0	0	1	1
	Total		5	1	4	1		3	19	5	15

Fuente: Base de Datos para Evaluación Intermedia. Centro Humboldt (2018). Elaboración Propia.



**17. Respuestas de la Encuesta a personal en el marco de la Evaluación
Intermedia de EP.**



Evaluación 2019 EP

PREGUNTAS

RESPUESTAS 31

31 respuestas



No se aceptan más respuestas



Mensaje para los encuestados

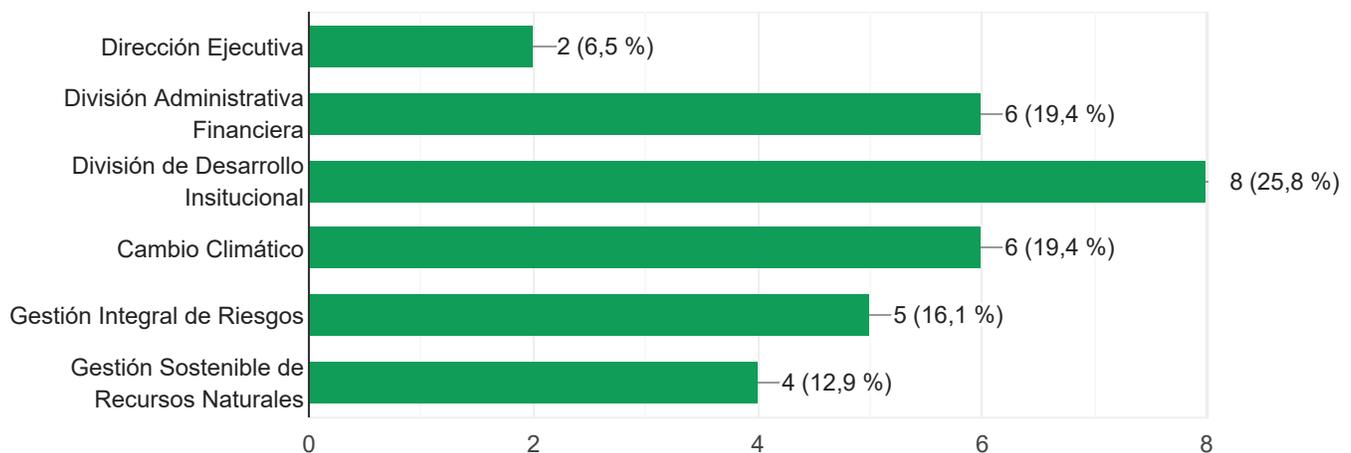
Ya no se aceptan respuestas en este formulario

RESUMEN

INDIVIDUAL

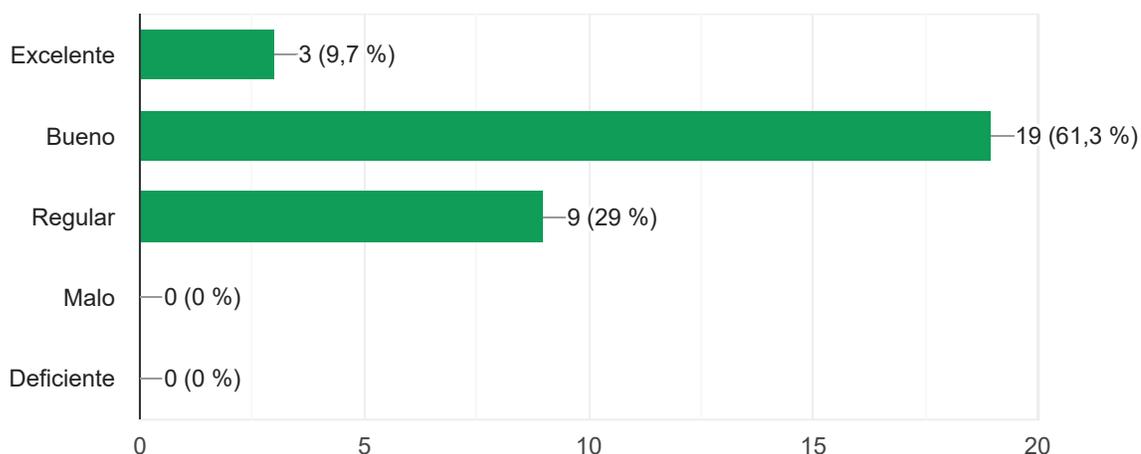
Su área de trabajo

31 respuestas



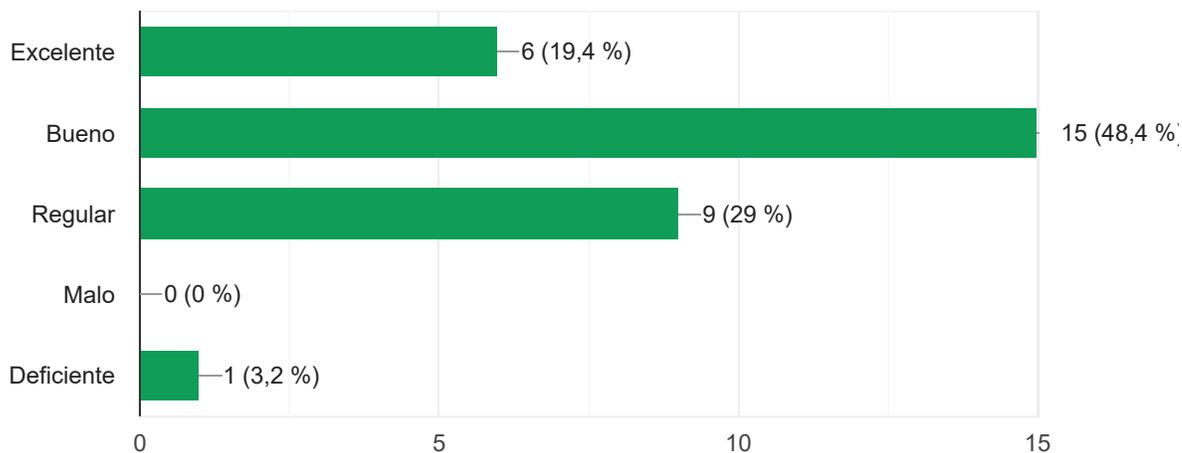
1. ¿Cómo considera el modelo de gestión de la institución?

31 respuestas



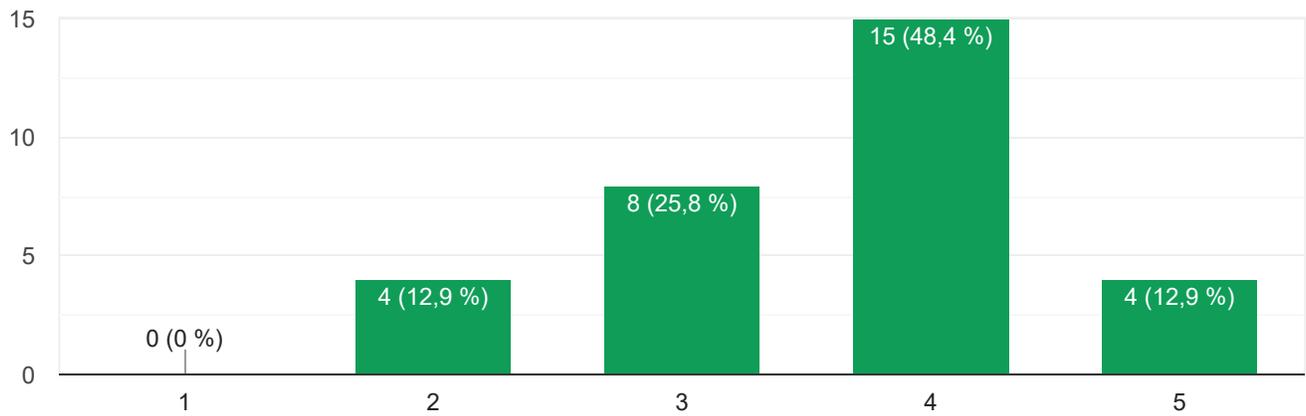
2. ¿Cómo considera el modelo de gestión de su área?

31 respuestas



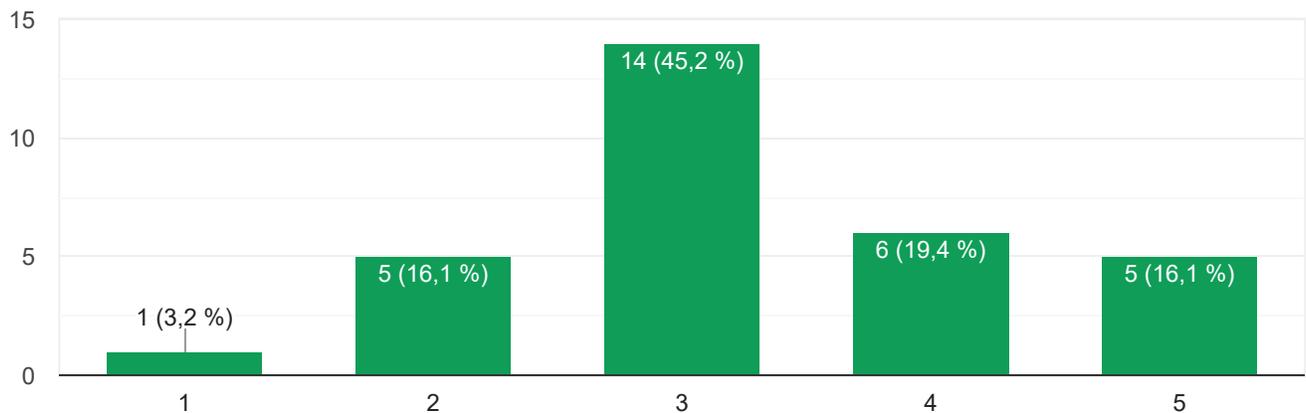
3. Como usuario/a de la oficina de contabilidad, ¿cómo califica los procesos de pago a proveedores?

31 respuestas



4. ¿En qué medida está conforme con la gestión y rendición de fondos de proyectos?

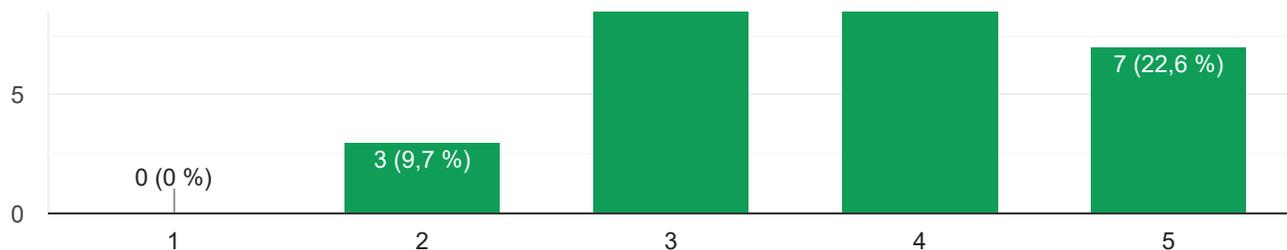
31 respuestas



5. ¿En qué medida está conforme con la seguridad de las instalaciones?

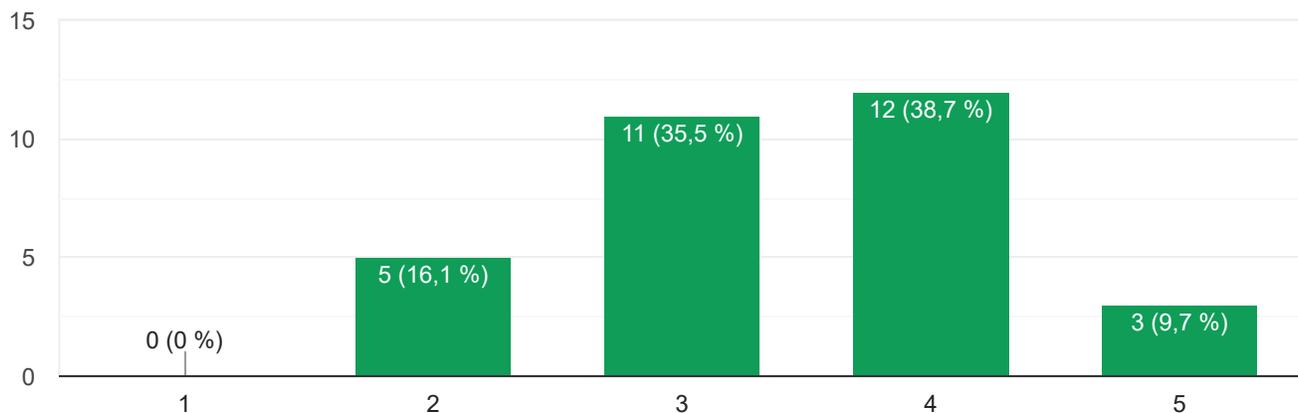
31 respuestas





6. ¿En qué medida está conforme con la organización de eventos realizados en las instalaciones de Centro Humboldt?

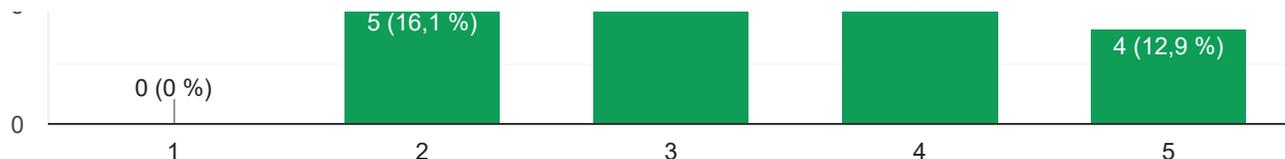
31 respuestas



7. ¿En qué medida está satisfecho/a con los servicios generales brindados en las instalaciones de Centro Humboldt?

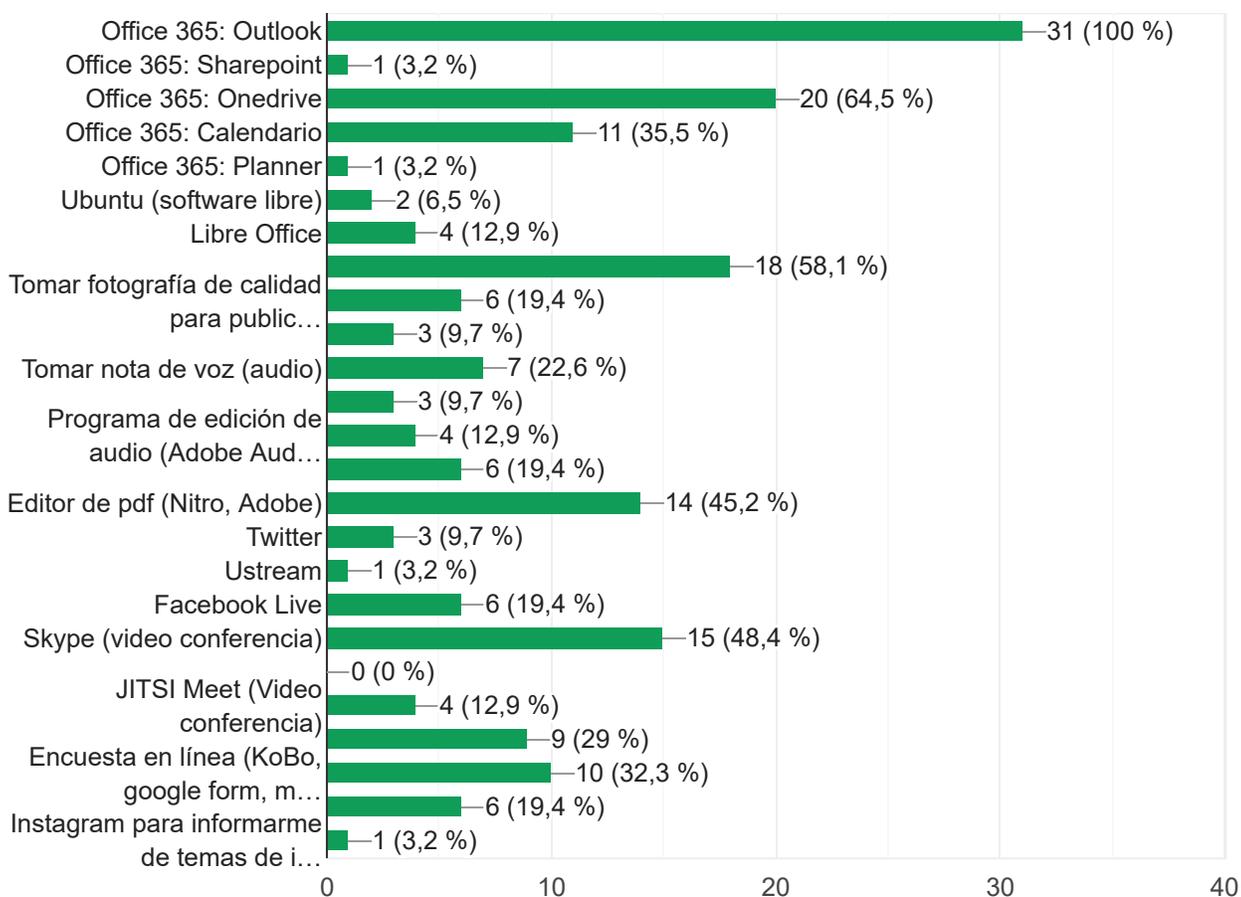
31 respuestas





8. Actualmente, ¿cuáles de las siguientes herramientas y aplicaciones TIC está utilizando para desarrollar su trabajo?

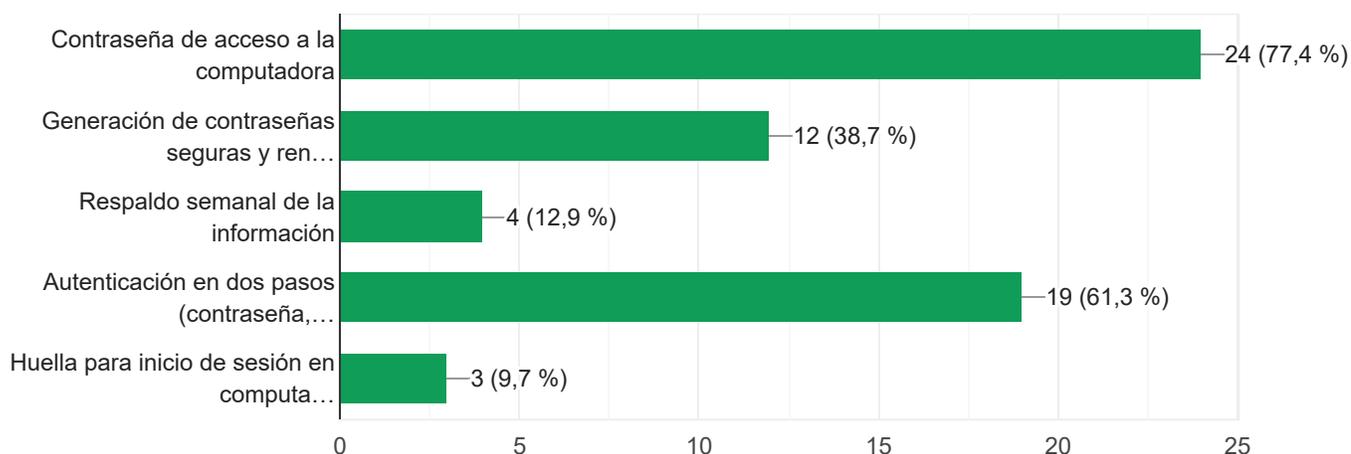
31 respuestas



9. Actualmente, ¿cuáles de las siguientes medidas de seguridad informática

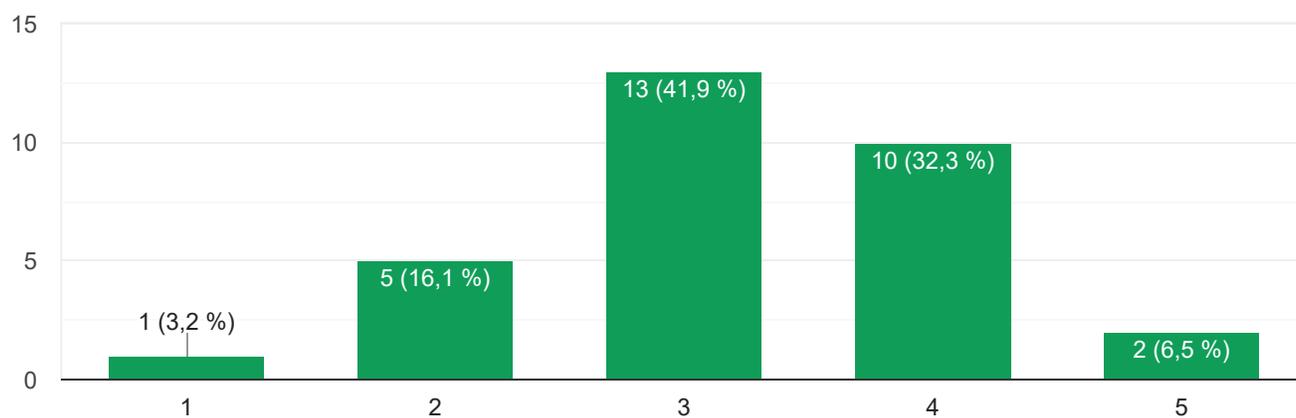
aplica?

31 respuestas



10. ¿Cómo valora la estabilidad de la red institucional de Internet?

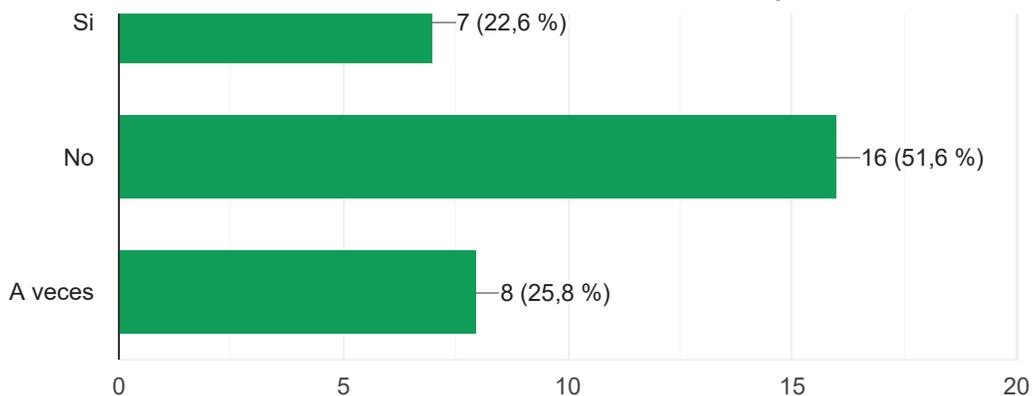
31 respuestas



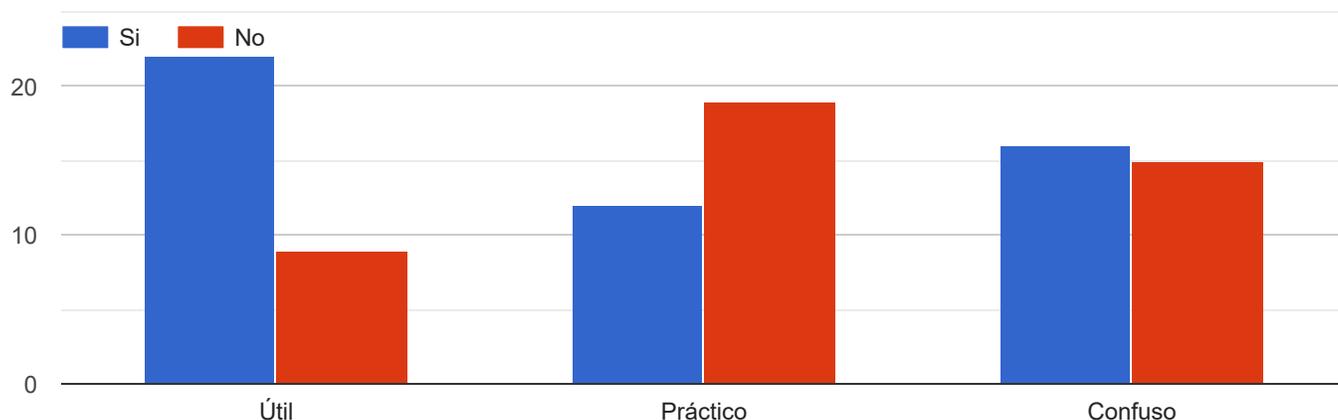
11. ¿Está utilizando WebMo?

31 respuestas





12. Considera que WebMo es:



¿Tiene alguna recomendación?

14 respuestas

Util, pero se requiere más aplicación en el área

Realizar mas practicas

Reducir la réplica de información dentro del webmo, automatizar las evaluaciones de las actividades, es decir quitar las sub actividades porque es más trabajo y es repetitivo al introducir información.

Los oficiales del área donde se desarrolla el programa deberían de manejar bien la herramienta, para tener mayor claridad y así responder a las dudas que se plantean en el proceso de capacitación.

No la conozco

no lo uso

Es una herramienta cuadrada basada en un Marco Lógico tradicional, actualmente no todos los donantes usan esa estructura, creo que el error fue querer meter todo de una vez.

No la utilizo.

Formación

No

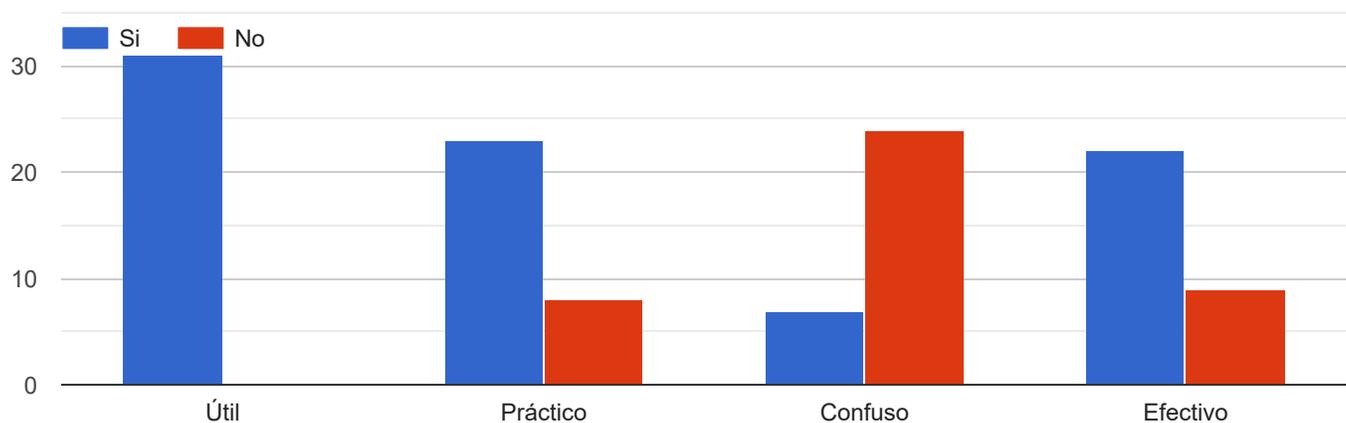
no

NINGUNA

Ninguna por que aún no lo manejo

ninguno

13. Le parece que el Sistema de Rendición de Cuentas es:



¿Tiene alguna recomendación?

Organización

Debería de emplearse para todos los proyectos

no

Aunque sea una vez por año brindar un informe sobre el proceso de rendición de cuentas, resultados, para qué nos sirve. Ejemplos concretos sobre su utilidad y efectividad. Hasta el momento, solo conocemos cuando se levanta información.

Al formular lo proyecto deben establecer fondos y acciones estratégicas que contribuyan a la rendición de cuenta. Al inicio de los proyecto deben establecerse con claridad aquellas acciones que vienen a fomentar la rendición de cuenta.

Que el personal institucional cumpla con lo establecido en las normas y procedimientos establecidos.

Implementar de forma regular

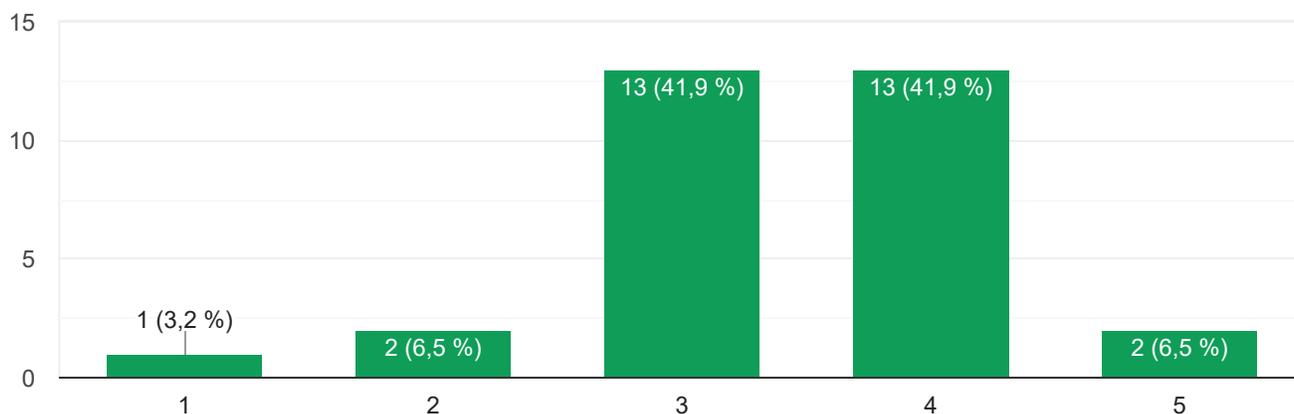
No

Hacer que se cumplan los controles internos de la institución tal y como está establecido.

ninguna

14. ¿Cómo considera el clima laboral con respecto a las condiciones en su área de trabajo?

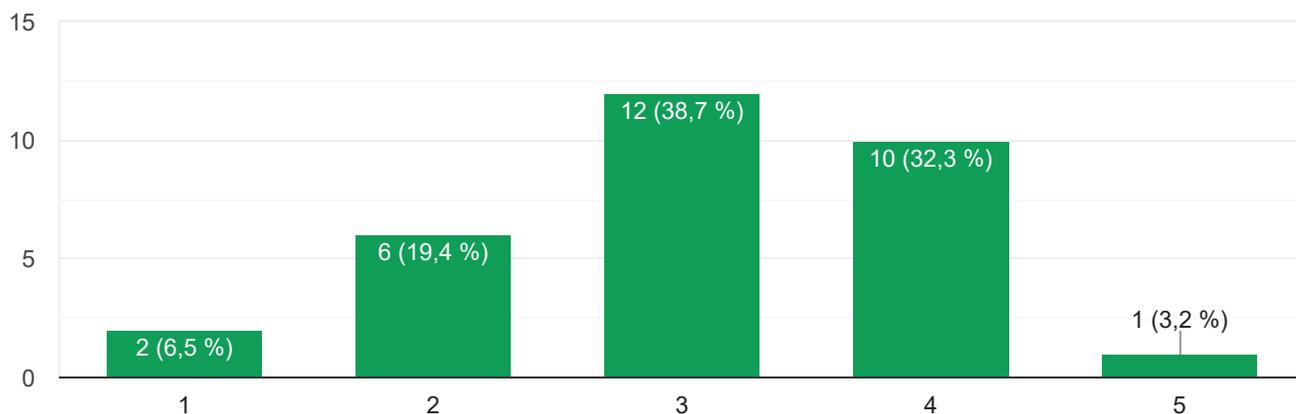
31 respuestas



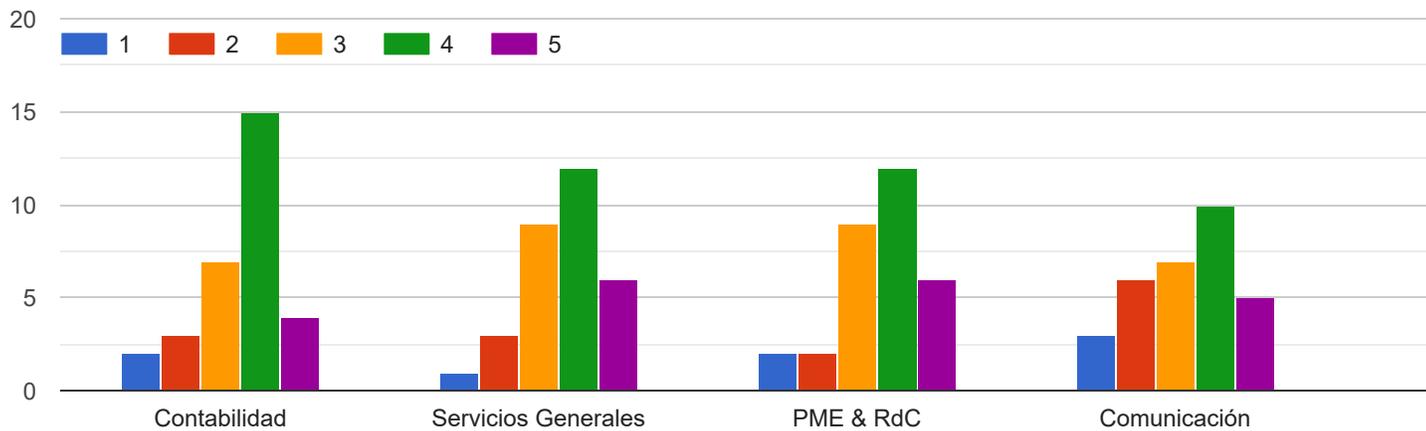
15. ¿Cómo considera el clima laboral con respecto a las relaciones

interpersonales?

31 respuestas

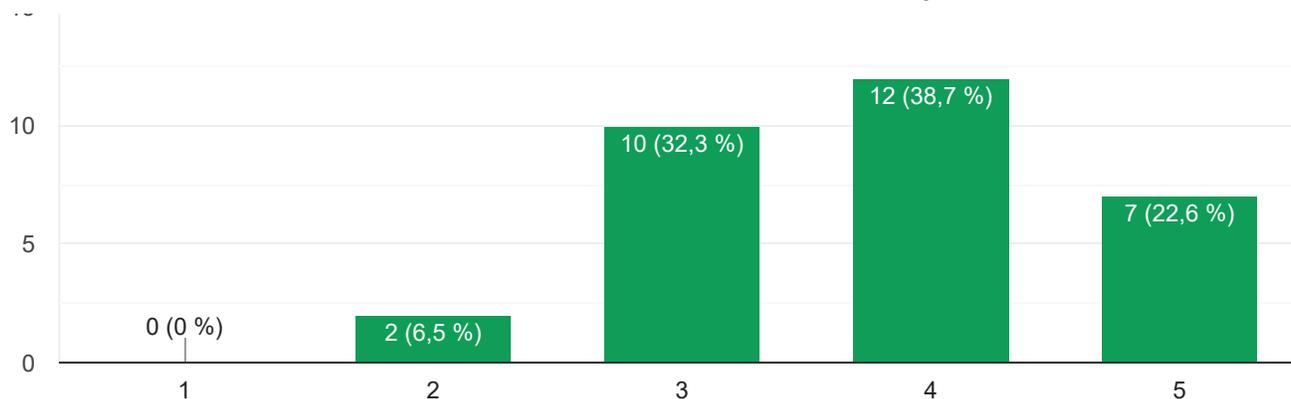


16. ¿Cómo valora el nivel de coordinación/apoyo con las diferentes áreas?



17. ¿Cómo valora el apoyo/orientación de la Dirección Ejecutiva?

31 respuestas



18. Si usted tiene algún comentario adicional a una o más preguntas de la encuesta, por favor, utilice el espacio a continuación haciendo referencia al número de la pregunta.

7 respuestas

El área GIR, necesita posicionarse en este tema. No obstante, los proyectos y el personal ubicado en esta área, tienen un perfil distinto que contribuye más a CC. Se debe valorar reforzar el área a través de proyectos con un perfil de gestión de riesgos y contratar personal calificado en esta materia. De lo contrario, se continuará teniendo la percepción, que esta área no contribuye institucionalmente a los objetivos e indicadores establecidos para este periodo del E.P

Se propone incentivar a las/los empleados con un mayor reconocimiento a su labor dentro y fuera de la institución y promover los cursos en distintas temáticas para el personal, ser más justos con las sanciones hacia faltas del personal (aplicar las normas por igual a tod@s).

Considero que aunque existe un organigrama estructurado, seguimos trabajando como antes, desde la Dirección no se da el respaldo a las coordinaciones de Área.

Considero que la institución tiene muy buenos manuales y procedimientos todos escritos en documentos, pero que requieren ser llevados a la práctica, con lo cual se garantizaría un mejor y eficiente trabajo de todas las áreas, principalmente en mi área de trabajo.

3- El personal institucional no respeta las fechas ya establecidas en las normativas, para la entrega a proveedores, e incluso en muchas ocasiones orientan a los proveedores a retirar cheques en fechas no establecidas, cuando aún no han tramitado la respectiva solicitud de emisión de cheque a favor de los proveedores ocasionando problemas al personal administrativo.

4- La institución cuenta con todos los manuales establecidos para el buen haber de una institución como la nuestra, sin embargo, no son aplicados por los ejecutores institucionales, ocasionando que la administración siempre tenga hallazgos en las evaluaciones (auditorías); aun cuando ya se realizó un ajuste para dar más tiempo al personal para presentación de rendición de cuenta. Al igual que para la solicitud de fondos para ejecución de actividades.

5- Que no se descontinúe las medidas que se han tomado a raíz de las recientes situaciones socio política del país, que ayudo a implementar la vigilancia por medio de cámaras en todo el perímetro, y seguir con la renovación de botiquines.

6- Desde mi perspectiva administrativa, esta situación la he expresado muchas veces a través de correos con anterioridad en lo que respecta a brindar servicios a terceros, lo que significa una actividad económica lucrativa generadora de impuestos al valor agregado (IVA 15%) y C.H. como institución debería definir muy bien sus pasos con estas actividades

ya que nos vemos en el peligro que nos impongan sanciones que van desde pago del 100 % al impuesto no cobrado, intereses desde la fecha que se debió haber cobrado este impuesto y pagado a la DGI. Y ahora la DGI con el sistema VET que tiene lo determina fácilmente porque al cliente que se le brinda este servicio nos retiene impuesto por esta actividad y es evidenciable ante la DGI.

11-12- En mi caso no las utilizo y desconozco su uso.

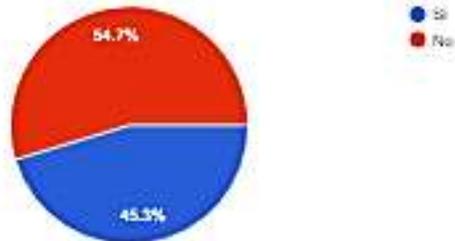
Sería de mucho aporte que también se evalúe la Gerencia DDI, pues ahí también converge mucho el desarrollo de la institución.

Agradezco el esfuerzo por evaluar el desempeño personal y del colectivo, sin embargo, la encuesta no es consecuente con el título: Evaluación Intermedia del Enfoque Programático, en este sentido, no siento que estemos abordando los temas de fondo en relación a la calidad e impacto del trabajo, ni tampoco el contexto que ahora determina nuestras acciones y prioridades. Parece que estamos un poco confundidos en relación a lo que estamos evaluando en esta encuesta.

18. Respuestas de la Encuesta a Público General sobre conocimiento de CH

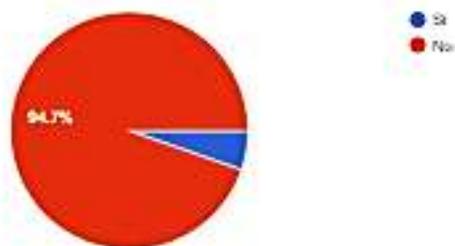
¿Alguna vez ha escuchado de "Centro Humboldt"?

78 respuestas



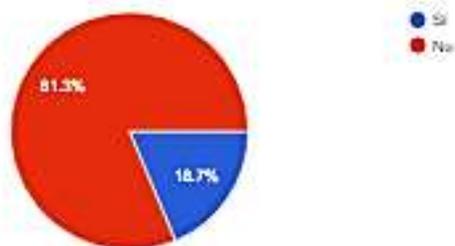
¿Conoce el lema de Centro Humboldt?

78 respuestas



¿Conoce el imagotipo de Centro Humboldt?

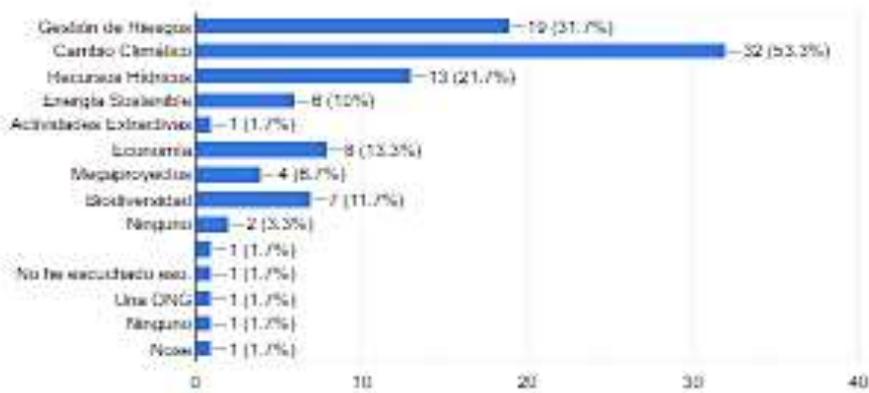
78 respuestas





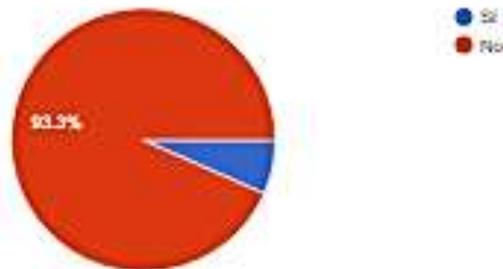
¿Con qué temas ha escuchado que trabaja Centro Humboldt?

60 respuestas



Sabía usted que Centro Humboldt cuenta con una Red de Voluntariado?

75 respuestas



¿Qué vías de comunicación conoces de Centro Humboldt?

60 respuestas

