

Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

Evaluador principal :

Doctor Célestin SIKUBE TAKAMGNO

Ingeniero Estadístico Economista

Experto en evaluación de proyectos y programas

Consultor internacional

Tel: (237) 674 01 69 27 / 699 98 79 19

Correo electrónico: csikube@gmail.com / sikubec@gmail.com

Asistido por :

Junior FRANCOIS

Asistente de evaluación

Haiti

Jonathan Patricio BALDERA

Asistente de evaluación

República Dominicana

Junio de 2025

| Información sobre el proyecto/resultado | | |
|---|--|-----------------------|
| Título del proyecto/resultado | Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza | |
| ID del proyecto : | 00125536 | |
| Código del proyecto | PBF/IRF-379 | |
| Resultados y productos del proyecto | <p>Resultado 1: Las comunidades fronterizas son conscientes de las contribuciones positivas de una migración segura, ordenada y regular y de los beneficios de la cooperación y el diálogo binacionales;</p> <p>Resultado 2: Se refuerzan los espacios de diálogo transfronterizo y los mecanismos de colaboración técnica y cultural local para promover la cohesión social y prevenir los conflictos locales en la zona fronteriza;</p> <p>Resultado 3: La Comisión Mixta Bilateral contribuye a reforzar el diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana, en particular en los ámbitos de la seguridad y la migración.</p> | |
| País | Haití y República Dominicana | |
| Región | América Latina y el Caribe | |
| Fecha de firma del documento del proyecto | Abril de 2021 | |
| Fechas del proyecto | Inicio | Fin programado |
| | Abril de 2021 | Abril de 2025 |
| Presupuesto del proyecto | 3.000.000 USD | |
| Gastos del proyecto en el momento de la evaluación | USD 2 143 235,93 | |
| Fuente de financiación | Fondos de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz (UNPBF) | |
| Parte responsable de la aplicación ¹ | El PNUD y la OIM en Haití y la República Dominicana | |

| Información sobre la evaluación | | |
|--|--|--|
| Tipo de evaluación | Evaluación final independiente | |
| Examen final/medio plazo/otro | Examen final | |
| Periodo de infravaloración | Inicio | Fin |
| | Febrero de 2025 | Abril de 2025 |
| Evaluadores | <p>1. Dr. Célestin SIKUBE TAKAMGNO, Evaluador principal</p> <p>2. Junior FRANCOIS, Asistente de evaluación en Haití</p> <p>3. Jonathan Patricio BALDERA, Asistente de evaluación en la República Dominicana</p> | |
| Dirección de correo electrónico del Evaluador | csikube@gmail.com | sikubs@yahoo.fr |
| Fechas de evaluación | Inicio | Finalización |
| | 29/01/2025 | 29/04/2025 |

¹ Es la entidad que tiene la responsabilidad general de la ejecución del proyecto (asignación), el uso eficiente de los recursos y la consecución de los resultados establecidos en el documento de proyecto y el plan de trabajo firmados.

CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| LISTA DE CUADROS | iii |
| LISTA DE GRÁFICOS | iii |
| LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS | iv |
| RESUMEN EJECUTIVO | v |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN | 2 |
| 2.1 Presentación del proyecto | 2 |
| 2.2 Presentación de la evaluación | 8 |
| III. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN | 12 |
| 3.1 Alcance de la evaluación | 12 |
| 3.2 Objetivos y usos de la evaluación..... | 12 |
| 3.3 Criterios y preguntas de evaluación..... | 14 |
| IV. ENFOQUE Y MÉTODOS DE VALORACIÓN | 16 |
| 4.1 Enfoque de valoración..... | 16 |
| 4.2 Metodología de evaluación..... | 17 |
| V. ANÁLISIS DE LOS DATOS | 24 |
| 5.1 Tratamiento y análisis de los datos de la encuesta cualitativa..... | 24 |
| 5.2 Tratamiento y análisis de los datos de la encuesta cuantitativa..... | 25 |
| VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN | 27 |
| 6.1 Relevancia | 27 |
| 6.2 Eficacia..... | 52 |
| 6.3 Eficacia..... | 71 |
| 6.4 Coherencia..... | 80 |
| 6.5 Durabilidad | 86 |
| 6.6 Sensibilidad hacia los derechos humanos y el género | 90 |
| 6.7 Sensibilidad a los conflictos | 97 |
| 6.8 Efecto catalizador | 103 |
| 6.9 Tolerancia al riesgo e innovación..... | 105 |
| VII. CONCLUSIÓN..... | 108 |
| VIII. RECOMENDACIONES..... | 110 |
| IX. LECCIONES APRENDIDAS | 113 |
| X. ANEXOS | 116 |
| Anexo 1: Lista de documentos consultados..... | 116 |
| Apéndice 2: Lista de personas clave reunidas | 117 |
| Apéndice 3: Términos de referencia para el encargo de evaluación..... | 118 |
| Apéndice 4: Matriz de evaluación | 134 |
| Apéndice 5: Herramientas de recogida de datos..... | 139 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1: Diagrama lógico de la teoría del cambio del proyecto | 4 |
| Cuadro 2: Criterios y preguntas de evaluación | 14 |
| Cuadro 3: Análisis de las partes interesadas | 19 |
| Cuadro 4: Puntuación de la pertinencia de los proyectos..... | 51 |
| Cuadro 5: Avance de los indicadores del resultado 1 del proyecto..... | 53 |
| Cuadro 6: Avance de los indicadores del resultado 2 del proyecto..... | 56 |
| Cuadro 7: Avance de los indicadores del resultado 3 del proyecto..... | 57 |
| Cuadro 8: Puntuación de la eficacia de los proyectos | 71 |
| Cuadro 9: Puntuación de la eficacia de los proyectos | 79 |
| Cuadro 10: Puntuaciones de la evaluación de la coherencia de los proyectos..... | 85 |
| Cuadro 11: Puntuaciones de la evaluación de la sostenibilidad de los proyectos..... | 90 |
| Cuadro 12: Puntuaciones de la evaluación de la sensibilidad del proyecto a los derechos humanos y la igualdad de género..... | 97 |
| Cuadro 13: Puntuaciones de sensibilidad al conflicto para el proyecto | 102 |
| Cuadro 14: Puntuaciones de tolerancia al riesgo e innovación de los proyectos | 108 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: ¿En qué medida ha respondido el proyecto a sus necesidades y prioridades y a las de su comunidad? | 31 |
| Gráfico 2: ¿Están los jóvenes y las mujeres de tu comunidad más implicados en iniciativas de paz que antes del proyecto?..... | 94 |

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

| Acrónimo / Término | Significado / Definición |
|---------------------------|--|
| AGR | Actividad generadora de ingresos |
| APEC | Universidad Acción Pro Educación y Cultura |
| ASCALA | Asociación Scalabriniana al Servicio de la Movilidad Humana |
| CCCJ | Centros Comunitarios de Justicia |
| CERREMEN | Centro de Reflexión e Investigación sobre Migración y Medio Ambiente |
| CESAL | Centro de Estudios y Solidaridad con América Latina |
| CESFRONT | Cuerpo Especializado en Seguridad Fronteriza Terrestre (República Dominicana) |
| CMB | Comisión Mixta Bilateral |
| CONANI | Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (República Dominicana) |
| DGM | Dirección General de Migración (República Dominicana) |
| IBESR | Institut du Bien-Être Social et de Recherches (Haití) |
| INESDYC | Instituto Nacional de Formación Diplomática |
| INM | Instituto Nacional de Migración |
| INSUDE | Instituto Superior de Defensa |
| LIS | Laboratorio de Innovación Social |
| MEPyD | Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo |
| MOSCTHA | Movimiento Socio Cultural para los Trabajadores Haitianos |
| MUDHA | Movimiento de Mujeres Dominico-haitianas |
| OBMICA | Observatorio de Migraciones del Caribe |
| ODD | Objetivos de desarrollo sostenible |
| OIM | Organización Internacional para las Migraciones |
| OSC | Organización de la sociedad civil |
| PBF | Fondo para la Consolidación de la Paz |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| POLIFRONT | Policía de fronteras (Haití) |
| PUCMM | Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra |
| PUNTUACIÓN | Síntomas, causa, finalidad, recursos y efectos |
| UASD | Universidad Autónoma de Santo Domingo |
| MANUD | Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Haití) |
| UNIBE | Universidad Iberoamericana |
| UNSDCF | Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible (República Dominicana) |

RESUMEN EJECUTIVO

Contexto de ejecución del proyecto

El proyecto binacional ejecutado por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Haití y la República Dominicana, con el apoyo del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF), tenía como objetivo promover la cohesión social, la prevención de conflictos y la gobernanza de la migración en las zonas fronterizas entre Haití y la República Dominicana. Con un enfoque transnacional, el proyecto pretendía reforzar los foros de diálogo binacionales para promover la cooperación a nivel comunitario e institucional (local y nacional) entre Haití y la República Dominicana. Para estructurar este diálogo se promovió un modelo de gobernanza binacional que incluye y reconoce una pluralidad de actores e instituciones a nivel local y nacional que pueden contribuir a mejorar las relaciones entre ambos países, crear espacios para la prevención de conflictos y promover la cohesión social. Esta intervención se diseñó como respuesta a la persistente fragilidad en los cuatro corredores fronterizos estratégicos -Ouanaminthe-Dajabón, Belladère-Elias Piña, Malpasse-Jimaní y Anse-à-Pitres-Pedernales- donde las tensiones migratorias, los conflictos por la gestión de los recursos y las debilidades institucionales comprometen la paz y la seguridad.

Objetivos y finalidades de la evaluación

El principal objetivo de la evaluación era valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, sostenibilidad, sensibilidad a los derechos humanos y al género, sensibilidad al conflicto, efecto catalizador, tolerancia al riesgo e innovación del proyecto. Encargada con ánimo de aprendizaje, esta evaluación pretende informar a las agencias de la ONU asociadas, a la Secretaría del PBF, a los gobiernos haitiano y dominicano y a las partes interesadas locales, con vistas a orientar futuras intervenciones binacionales en un contexto transfronterizo.

Metodología y enfoque de la evaluación

La evaluación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos (entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión, análisis de contenido) y cuantitativos (análisis de indicadores, encuestas de percepción, análisis presupuestario). Se llevó a cabo una triangulación sistemática a partir de más de 20 documentos técnicos (informes narrativos, cuadros de indicadores, notas de alcance, informes de actividades), entrevistas con equipos de ejecución, socios institucionales, miembros de OSC, jóvenes, mujeres y representantes de comunidades fronterizas, y encuestas a más de 200 personas.

A pesar del rigor metodológico aplicado, la evaluación tropezó con ciertas limitaciones. La inestable situación de seguridad, especialmente en Haití, restringió el acceso a ciertas zonas y limitó la disponibilidad de algunos informantes. Además, la sensibilidad del tema de la migración puede haber dado lugar a respuestas cautelosas en algunas entrevistas. Estas limitaciones se mitigaron gracias a la rigurosa triangulación de las fuentes, el uso de métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos) y el empleo de recopiladores de datos residentes en los países y zonas donde se recogieron los datos, para garantizar que los puntos de vista fueran razonablemente representativos.

Principales resultados y conclusiones por criterio de evaluación

El análisis de la información recabada a través de las entrevistas y la obtenida de los documentos consultados condujo a los siguientes resultados.

- **Pertinencia (75%):** El proyecto se consideró pertinente en relación con las prioridades de las comunidades fronterizas y las estrategias nacionales de los dos países. Sin embargo, se podría haber reforzado la co-construcción local, el anclaje inicial de la Teoría del Cambio y la movilización de las partes influyentes.
- **Eficacia (78,6%):** Los objetivos operativos se alcanzaron globalmente, con resultados sólidos en los ámbitos de la formación, la sensibilización y el diálogo local. En un contexto marcado por la ausencia de diálogo diplomático oficial, el proyecto ha permitido, no obstante, activar y mantener ciertos mecanismos institucionales, contribuyendo así a preservar los espacios de concertación. Sin embargo, la transformación de las percepciones sociales de la migración sigue siendo un reto, y el anclaje sostenible de estos mecanismos de diálogo a nivel político bilateral aún debe consolidarse.
- **Eficiencia (85%):** El proyecto demostró una buena relación calidad-precio, con un coste medio estimado de 2,85 USD por beneficiario directo alcanzado, y una estructura financiera equilibrada. Sin embargo, una coordinación interinstitucional más integrada podría haber reducido la duplicación y mejorado la coherencia operativa.
- **Coherencia (75%):** El proyecto fue un complemento relevante de las acciones de otras agencias de la ONU y de socios como la Unión Europea. Formaba parte de un proceso más amplio de consolidación de la paz en la frontera, aunque todavía hay que desarrollar la coordinación intersectorial y la participación de determinados agentes locales.
- **Sostenibilidad (66,7%):** Se han realizado esfuerzos para anclar los mecanismos del proyecto en instituciones locales y binacionales (CMB, ayuntamientos, OSC), pero la falta de compromisos financieros o de planes de sostenibilidad claramente definidos limita las perspectivas de sostenibilidad a medio plazo.
- **Sensibilidad hacia los derechos humanos y el género (75%):** El proyecto ha integrado un enfoque integrador y equitativo, especialmente a través de la capacitación de mujeres y jóvenes, la prevención de la violencia de género y el apoyo a los emigrantes retornados. Sin embargo, son necesarios más esfuerzos para institucionalizar estos avances.
- **Sensibilidad al conflicto (66,7%):** El proyecto ha reducido algunas tensiones locales y ha promovido plataformas útiles para el diálogo. Sin embargo, el enfoque ha sido un poco más reactivo. Es necesario reforzar los mecanismos de alerta temprana y anticipación de conflictos.
- **Efecto catalizador (87,5%):** El proyecto ha generado iniciativas relacionadas, inspirado otras intervenciones y reforzado las capacidades de los socios locales. Sus herramientas, modelos y mecanismos están en proceso de institucionalización, lo que le confiere un claro efecto multiplicador.
- **Tolerancia al riesgo e innovación (87,5%):** A pesar de un contexto muy inestable, el proyecto ha mantenido su presencia, ha ajustado sus métodos y ha experimentado con

soluciones originales (LIS, mediación digital). La flexibilidad y la innovación social han demostrado ser palancas esenciales del impacto.

Resumen de las principales recomendaciones

Relevancia:

- Reforzar la co-construcción local mediante diagnósticos participativos y la movilización de todas las partes interesadas influyentes.
- Incorporar sistemáticamente las lecciones aprendidas de otros proyectos regionales y locales.

Eficacia :

- Establecer una coordinación interinstitucional más integrada desde el principio.
- Ampliar la cobertura de las ayudas a jóvenes y mujeres y reforzar el apoyo a las instituciones locales.

Eficiencia :

- Aumentar la puesta en común de funciones transversales (RRHH, logística, seguimiento y evaluación, servicios contractuales) entre agencias para reducir duplicidades, optimizar costes y mejorar la eficiencia operativa.
- Prever la creación de un puesto presupuestado dedicado a la coordinación interinstitucional y entre países para reforzar la sinergia de las acciones y garantizar una mayor coherencia estratégica y operativa.

Coherencia :

- Mapear las iniciativas existentes (PBF, UE, etc.) para complementarlas más eficazmente.
- Reforzar la participación de las partes interesadas locales en la planificación y el seguimiento.

Durabilidad :

- Elaborar un plan de retirada gradual, transfiriendo competencias y herramientas a las instituciones locales.
- Movilizar financiación adicional para garantizar la sostenibilidad de las actividades clave.

Derechos humanos y género :

- Adoptar un enfoque de género transformador en todos los aspectos del proyecto.
- Planificar un seguimiento desglosado de los beneficiarios y cuotas de participación inclusivas.

Sensibilidad al conflicto :

- Crear observatorios locales para vigilar las tensiones y reforzar las capacidades de alerta temprana.
- Garantizar la flexibilidad de las herramientas y los presupuestos para adaptarse rápidamente a las crisis.

Efecto catalizador :

- Documentar y formalizar las herramientas creadas (SIL, plataformas de diálogo) en forma de guías.
- Integrar los logros en las estrategias nacionales de paz y cooperación.

Tolerancia al riesgo e innovación:

- Reforzar la previsión de tensiones en la fase de diseño.
- Institucionalizar las innovaciones de éxito y fomentar la experimentación mediante publicaciones.

Dirección estratégica y sostenibilidad

- Prever una segunda fase del proyecto centrada en consolidar los logros alcanzados, sacar el máximo partido de las innovaciones sociales (en particular, el SIL sobre clima, paz y seguridad) y ampliar a otros contextos los enfoques que hayan tenido éxito.
- Apoyar el fortalecimiento y la creación de redes de mecanismos de diálogo comunitario para aumentar su influencia a escala nacional, integrando al mismo tiempo los resultados del proyecto en las políticas públicas.

Lecciones aprendidas

- Una coordinación interinstitucional fluida, que incluya un seguimiento integrado y herramientas compartidas, es esencial para garantizar la ejecución coherente de proyectos complejos.
- Enfoques innovadores como el LIS animan a los jóvenes a participar y sentirse dueños de la iniciativa.
- Las campañas de sensibilización deben ir acompañadas de acciones económicas tangibles para lograr cambios duraderos en las percepciones.
- La integración temprana de una estrategia de salida refuerza las perspectivas de sostenibilidad.
- La inclusión activa de mujeres y jóvenes en los órganos decisorios locales mejora la rendición de cuentas y la cohesión comunitaria.
- Un enfoque proactivo de la prevención de conflictos, y no sólo de su resolución, es esencial en zonas de gran inestabilidad.
- La documentación sistemática de herramientas y prácticas innovadoras facilita su reproducción a mayor escala.

Garantía de calidad

La evaluación cumple las normas internacionales definidas por el PBF, el CAD de la OCDE y el UNEG. La rigurosa triangulación de las fuentes, la validación de los resultados por las partes interesadas y un enfoque participativo garantizan la fiabilidad de los análisis. La calidad metodológica de esta evaluación ha sido considerada elevada por el equipo de garantía de calidad que ha participado en ella.

I. INTRODUCCIÓN

Este informe presenta los resultados de la evaluación final del proyecto titulado *"Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza"*, ejecutado conjuntamente por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en los dos países, con financiación del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF).

Esta evaluación se llevó a cabo para valorar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad, la coherencia, el efecto catalizador, la sensibilidad ante los conflictos, los derechos humanos y el género, y la innovación del proyecto, en relación con los objetivos definidos en el momento de su concepción. La evaluación, realizada tras más de dos años de ejecución y varias ampliaciones sin coste, llega en un momento estratégico en el que los resultados pueden consolidarse, capitalizarse y movilizarse para informar futuras intervenciones en contextos similares, especialmente en zonas fronterizas marcadas por las tensiones migratorias, la fragilidad institucional y el riesgo de conflicto.

La evaluación tiene varios objetivos complementarios: valorar objetivamente los resultados obtenidos, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, y formular recomendaciones operativas destinadas a mejorar el diseño, la ejecución y la sostenibilidad de intervenciones similares. También forma parte de un proceso de rendición de cuentas ante el donante (PBF), las autoridades nacionales de ambos países y las comunidades beneficiarias del proyecto.

Los principales usuarios de la evaluación son los equipos de la OIM y el PNUD en Haití y la República Dominicana, las autoridades gubernamentales y locales implicadas en la gestión de las dinámicas migratorias y de paz, la Secretaría del PBF, así como los socios técnicos y financieros del PBF y los interesados en enfoques innovadores para estabilizar las zonas fronterizas. Estas partes interesadas esperaban que la evaluación proporcionara información factual sólida sobre los efectos del proyecto, pusiera de relieve los factores que condujeron a su éxito o lo obstaculizaron, y orientara las perspectivas de sostenibilidad o reproducción de los sistemas probados.

La intervención evaluada es un proyecto binacional implementado en las principales zonas de tránsito entre Haití y la República Dominicana (Ouanaminthe - Dajabón, Belladère - Elías Piña, Malpasse - Jimaní, y Anse-à-Pitres - Pedernales), con el objetivo de reducir las tensiones comunitarias, reforzar los mecanismos de cooperación institucional y mejorar la percepción mutua entre las poblaciones de ambos países. El proyecto tiene varios componentes complementarios: apoyo al diálogo comunitario, apoyo a las secretarías técnica (Haití) y ejecutiva (República Dominicana) de la Comisión Mixta Bilateral (CMB), promoción de la gobernanza local y capacitación de mujeres y jóvenes como agentes de paz.

El informe está estructurado para responder plenamente a los objetivos de la evaluación y a las necesidades de información de los usuarios identificados. Tras esta introducción, la sección 2 ofrece una descripción detallada de la intervención evaluada, seguida en la sección 3 por un esbozo de la metodología adoptada. Las secciones siguientes presentan los resultados, las conclusiones y las recomendaciones estructuradas por criterios de evaluación, de acuerdo con los términos de referencia. Por último, el informe concluye con un resumen de las principales lecciones aprendidas y una serie de recomendaciones operativas.

II. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

2.1 Presentación del proyecto

2.1.1 Naturaleza del proyecto y temas tratados

El proyecto "**Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza**" es una iniciativa transfronteriza destinada a reforzar la cooperación entre ambos países en los ámbitos de la prevención de conflictos, la seguridad, la migración, la gestión de los recursos naturales compartidos y el desarrollo local. Tiene lugar en un contexto de relaciones históricas a menudo tensas entre ambas naciones, marcadas por diferencias culturales, dinámicas migratorias complejas y profundas disparidades socioeconómicas. El objetivo del proyecto era responder a estos retos creando espacios de diálogo, tanto formales como informales, capaces de reunir a las partes interesadas de ambos países en torno a intereses comunes y soluciones concertadas.

La zona fronteriza entre Haití y la República Dominicana se caracteriza por una elevada movilidad humana, una gran inseguridad socioeconómica y tensiones recurrentes relacionadas con la gestión de los recursos naturales compartidos (agua, tierra), la seguridad y las políticas migratorias. Estas dinámicas exacerbaban las desigualdades y alimentan la desconfianza entre las comunidades locales a ambos lados de la frontera. La falta de espacios institucionales eficaces para gestionar estas tensiones ha contribuido a la persistencia de conflictos de baja intensidad, a la creciente estigmatización de las poblaciones migrantes y al agravamiento de la crisis humanitaria haitiana.

El proyecto respondió a estas cuestiones dirigiéndose a tres tipos principales de beneficiarios: (i) poblaciones fronterizas, en particular mujeres, jóvenes y hogares vulnerables afectados por tensiones o en situación de migración pendular o irregular; (ii) actores comunitarios e institucionales, como ayuntamientos, miembros de mesas de diálogo, servicios de seguridad fronteriza, asociaciones locales y ONG; y (iii) órganos de coordinación binacional, como las secretarías técnica y ejecutiva de la Comisión Mixta Bilateral. Estos diferentes grupos reciben apoyo a través de acciones complementarias que van desde la formación en mediación intercultural hasta la creación de laboratorios de innovación social.

Al abordar las raíces estructurales de las tensiones y promover una cultura de diálogo, el proyecto pretendía prevenir los conflictos mediante un enfoque integrador, participativo y sostenible. Además de reforzar la resiliencia de las comunidades ante los choques sociales y políticos, también pretendía contribuir a sentar las bases de un modelo de gobernanza transfronteriza basado en el respeto mutuo, la cooperación técnica y la co-construcción de políticas públicas locales sobre migración, seguridad, gestión de recursos naturales compartidos y desarrollo.

2.1.2 Marco lógico, estrategias de aplicación y supuestos

La intervención se basa en un marco lógico estructurado en torno a tres resultados clave, articulados para producir un cambio sostenible en la dinámica de la cooperación transfronteriza entre Haití y la República Dominicana. Estos resultados se formulan del siguiente modo en el documento del proyecto:

Resultado 1: Las comunidades fronterizas son conscientes de las contribuciones positivas de una migración segura, ordenada y regular y de los beneficios de la cooperación y el diálogo binacionales;

Resultado 2: Se refuerzan los espacios de diálogo transfronterizo y los mecanismos de colaboración técnica y cultural local para promover la cohesión social y prevenir los conflictos locales en la zona fronteriza;

Resultado 3: La Comisión Mixta Bilateral contribuye a reforzar el diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana, en particular en los ámbitos de la seguridad y la migración.

Para lograr estos resultados, el proyecto desplegó una estrategia de ejecución multisectorial y participativa. Ha combinado acciones de capacitación (por ejemplo, formación en mediación intercultural, negociación y gestión de conflictos para jóvenes, mujeres y autoridades locales), apoyo institucional (como ayuda para elaborar planes de acción conjuntos y estructurar espacios de diálogo), así como iniciativas innovadoras ancladas localmente, como los Laboratoires d'Innovation Sociale (LIS). Estos LIS permiten idear, probar y difundir soluciones concretas para la cohesión social y el desarrollo local, fuertemente arraigadas en las realidades de las comunidades fronterizas.

La estrategia también incluía el apoyo a la producción y el uso de datos basados en pruebas mediante estudios, mapeos y diagnósticos, en particular sobre la percepción de los migrantes, las necesidades de documentación, los obstáculos a la convivencia pacífica y las oportunidades de cooperación. Esta base de conocimientos alimentó la planificación estratégica de las secretarías técnica y ejecutiva de la Comisión Mixta Bilateral (CMB) y orienta las acciones de los socios del proyecto.

La teoría del cambio del proyecto, formulada en el documento del proyecto, es la siguiente:

***SI** las poblaciones fronterizas y las instituciones gubernamentales, incluidas las fuerzas de seguridad, son conscientes de la contribución positiva de la migración y de los beneficios de unas relaciones binacionales pacíficas, cambiando sus actitudes y prácticas hacia los migrantes haitianos,*

***SI** se capacita a la población local para interactuar con el gobierno local y las fuerzas de seguridad a fin de encontrar soluciones pacíficas a los problemas fronterizos, **Y SI** se refuerza la capacidad de los gobiernos locales y nacionales para mantener un diálogo bilateral,*

***ENTONCES** las relaciones binacionales encontrarán un mecanismo eficaz para la resolución pacífica de conflictos, haciendo de la frontera un espacio más humano y sostenible donde se reduzcan los estigmas y otros problemas sociales,*

***PORQUE** todos los actores, incluida la población fronteriza, la sociedad civil, las autoridades militares y los gobiernos locales y nacionales, participarán en el diálogo político sobre cuestiones fronterizas y estarán en mejores condiciones para resolver conjunta y pacíficamente los posibles conflictos, incluidos los derivados de la estigmatización de la migración, contribuyendo así a reducir la creciente violencia".*

La implementación se basó en una serie de supuestos críticos. En primer lugar, el proyecto suponía un compromiso político permanente por parte de los dos Estados para mantener abiertos los canales de diálogo y trabajar juntos a pesar de las tensiones cíclicas. En segundo lugar, se basa en la movilización activa de los agentes locales, incluidos los representantes de las comunidades a

menudo marginadas en la dinámica de la gobernanza fronteriza. Por último, presupone que los socios tienen capacidad institucional suficiente para llevar a cabo las actividades previstas, gestionar los recursos y garantizar el seguimiento y la rendición de cuentas.

Esta combinación de enfoques institucionales, comunitarios e innovadores refleja el deseo de los socios de construir una arquitectura de paz sostenible en un contexto transfronterizo históricamente tenso, promoviendo una transformación gradual de las relaciones sociales, institucionales y políticas en la frontera.

Cuadro1 : Diagrama lógico de la teoría del cambio del proyecto

| Elementos | Contenido |
|--|---|
| Cuestión central | Tensiones y conflictos transfronterizos, estigmatización de los migrantes haitianos, debilidad del diálogo binacional estructurado → Cohesión social debilitada en las zonas fronterizas. |
| Insumos / Recursos | <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de las agencias (OIM, PNUD) - Apoyo institucional a las secretarías técnica y ejecutiva de la CMR - Asociaciones con la sociedad civil local - Recursos financieros (3 millones de USD) - Datos y estudios de diagnóstico (percepción, cartografía, SCORE) |
| Actividades | <ul style="list-style-type: none"> - Formación en mediación, negociación y diálogo intercultural - Refuerzo de los mecanismos de diálogo locales y binacionales - Apoyo a las secretarías técnica y ejecutiva de la CMR - Aplicación del SIL - Sensibilización comunitaria sobre migración y paz |
| Resultados inmediatos (efectos directos) | <ul style="list-style-type: none"> - Concienciación de las comunidades fronterizas sobre los beneficios de la migración segura y el diálogo pacífico. - Se consolidan los foros de diálogo locales y transfronterizos. - Las secretarías técnica y ejecutiva de la Comisión Mixta Bilateral desempeñan un papel activo en la gobernanza del diálogo binacional, especialmente en cuestiones de migración, gestión de recursos naturales compartidos y seguridad. |
| Cambios intermedios (efectos duraderos) | <ul style="list-style-type: none"> - Mejor comprensión mutua entre las comunidades haitiana y dominicana - Reducción de las tensiones y conflictos relacionados con la migración y la inseguridad - Mejora de la cooperación institucional entre ambos países |
| Objetivo de impacto | Una zona fronteriza más humana, pacífica, resiliente e integradora, en la que los conflictos se aborden de forma concertada y los derechos de las poblaciones (especialmente los migrantes) estén mejor protegidos. |
| Supuestos clave | <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la voluntad política bilateral - Participación activa de los agentes comunitarios - Capacidad institucional suficiente para apoyar y mantener las iniciativas |

Fuente: Evaluador basado en el documento del proyecto

2.1.3 Alineación con las prioridades nacionales, regionales e internacionales

El proyecto *"Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza"* forma parte de un marco estratégico coherente y multisectorial, en alineación directa con las prioridades nacionales, los marcos estratégicos de las Naciones Unidas y las directrices institucionales de las agencias ejecutoras (OIM y PNUD).

Por parte haitiana, el proyecto responde a los objetivos de la Política Nacional de Seguridad y Defensa (PNSD), en particular en materia de prevención de conflictos sociales y refuerzo de los mecanismos de gobernanza local. También está en consonancia con la Política Nacional de Migración, las directrices de descentralización y los compromisos del Plan Estratégico Nacional de Desarrollo de Haití (PSNDH), en particular el eje 3 relativo a la gobernanza democrática, la seguridad y la estabilidad. En la República Dominicana, el proyecto se inscribe en el dispositivo

gubernamental de cooperación fronteriza, en línea con la Estrategia Nacional de Desarrollo y la Estrategia de Desarrollo de la Zona Fronteriza. Hace especial hincapié en la gestión concertada de la migración y los recursos compartidos, la seguridad humana y el fortalecimiento del diálogo bilateral.

A nivel del sistema de las Naciones Unidas, el proyecto se ajusta plenamente a los marcos de cooperación vigentes en los dos países. En Haití, se inscribe en el MANUD 2017-2021, en particular sus resultados relativos a la protección de los derechos humanos (resultado 3) y la gobernanza democrática y la cohesión social (resultado 5). En la República Dominicana, responde a los objetivos del MANUD 2023-2027, en particular su eje estratégico 3, centrado en la inclusión social, la cohesión y la lucha contra la discriminación. Contribuye así a reforzar las sinergias operativas entre las agencias de la ONU y a consolidar la respuesta institucional en un contexto transfronterizo complejo.

En cuanto a la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el proyecto se ajusta a varios marcos estratégicos importantes:

- El Plan Estratégico 2024-2028 de la OIM, en particular sus resultados prioritarios sobre la promoción de la gobernanza de la migración, la resiliencia de las comunidades y el fortalecimiento de las instituciones nacionales.
- El Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular, contribuyendo a la aplicación de los objetivos 1, 3, 6, 10, 16 y 23 sobre cooperación, información, protección de los migrantes, reducción de la vulnerabilidad y refuerzo de la gobernanza.
- Y, por último, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con especial atención al ODS 16 (paz, justicia e instituciones eficaces), el ODS 10 (reducción de las desigualdades) y el ODS 17 (alianzas para alcanzar los objetivos).

Como proyecto financiado por el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF), también es coherente con las prioridades temáticas de la ventana transfronteriza del PBF, en particular los pilares de la prevención de conflictos, el fortalecimiento de la resiliencia comunitaria, la promoción del diálogo institucional y la participación inclusiva de los grupos vulnerables.

Esta evaluación confirma que el proyecto forma parte de una arquitectura estratégica clara y pertinente, vinculada a los compromisos nacionales, los marcos de las Naciones Unidas y las directrices específicas de las agencias, lo que refuerza su legitimidad y su potencial de impacto sostenible en las zonas fronterizas.

2.1.4 Fase de ejecución de la intervención y cambios significativos

El proyecto binacional se puso en marcha oficialmente en abril de 2021, con una duración inicial de 24 meses. Sin embargo, debido a importantes factores contextuales y operativos, se ha beneficiado de varias prórrogas sin coste, ampliando su periodo de ejecución hasta abril de 2025, con una duración total de casi 49 meses. Estas prórrogas permitieron no solo recuperar los retrasos causados por crisis externas, sino también profundizar en determinados componentes esenciales del proyecto que requerían un apoyo más prolongado.

El proyecto se concibió en un contexto regional ya inestable, marcado por una serie de crisis sucesivas que afectaron a la frontera dominico-haitiana a partir de 2020. La pandemia de COVID-19 provocó el cierre parcial y luego total de las fronteras terrestres y aéreas, perturbando gravemente los flujos migratorios y los intercambios económicos entre ambos países. Este clima de emergencia sanitaria ha provocado restricciones en los desplazamientos, una ralentización de la cooperación transfronteriza y un aumento de las tensiones sociales y de seguridad en las zonas fronterizas.

Posteriormente, el asesinato del presidente haitiano en julio de 2021, seguido de un gran terremoto en el sur del país, acentuó la inestabilidad política e institucional en Haití. Estos acontecimientos provocaron un nuevo cierre de las fronteras por parte de las autoridades dominicanas, paralizando temporalmente algunas de las actividades del proyecto. En 2023, las relaciones bilaterales volvieron a estar marcadas por las tensiones, especialmente debido al cierre unilateral de la frontera dominicana en respuesta a la construcción de un canal en el río Massacre. La acumulación de estas crisis exigió una constante capacidad de adaptación por parte de las agencias ejecutoras.

Desde los primeros meses de ejecución, el proyecto tuvo que hacer frente a una serie de retos estructurales y económicos, sobre todo en Haití: inestabilidad política persistente, deterioro de la situación de seguridad, aumento de los controles de carretera, crisis de combustible, cierres recurrentes de fronteras y debilitamiento de las instituciones públicas. En el lado dominicano, aunque el entorno ha sido relativamente más estable, ha estado marcado por un aumento de la retórica antihaitiana, una intensificación de las operaciones de repatriación y una polarización de la opinión pública en torno a cuestiones de migración e identidad.

Esta evolución ha llevado a los organismos de ejecución (OIM y PNUD, en Haití y la República Dominicana) a adaptar varios elementos de la estrategia del proyecto. Por ejemplo, algunas actividades sobre el terreno se han reorientado hacia zonas más seguras; se han favorecido enfoques de ejecución alternativos (especialmente a distancia o a través de socios locales); y se han reforzado las asociaciones comunitarias e institucionales para garantizar una continuidad mínima de las intervenciones. Del mismo modo, los mecanismos de diálogo previstos inicialmente se han ampliado o modificado para adaptarse a las nuevas dinámicas locales, nacionales y binacionales.

Los ajustes más notables incluyen la integración de actividades humanitarias y de infraestructura, como el desarrollo de pasos fronterizos, el apoyo logístico a determinados ayuntamientos y medidas de protección dirigidas a los migrantes vulnerables. Estas actividades, aunque no estaban explícitamente incluidas en el marco lógico inicial, se consideraron necesarias para mantener la pertinencia, legitimidad y aceptabilidad del proyecto sobre el terreno. Al mismo tiempo, el proyecto también ha reforzado su componente de análisis contextual, encargando varios estudios (diagnóstico de fronteras, adaptación de la metodología SCORE, cartografía de las partes interesadas y cuestiones de), con el fin de proporcionar una orientación más afinada para sus intervenciones y apoyar a las secretarías técnica y ejecutiva de la CMR.

Estos ajustes tienen implicaciones directas para la evaluación. Es posible que algunos resultados cuantitativos sólo se hayan alcanzado parcialmente, pero el enfoque flexible, adaptable y resistente adoptado por los organismos de ejecución permitió preservar la esencia de los resultados estratégicos, mantener la coherencia de la intervención y consolidar a largo plazo los logros de las comunidades beneficiarias y las instituciones asociadas.

Otro obstáculo para la buena ejecución del proyecto es el continuo retraso en el desembolso de los fondos. Esta discrepancia entre la planificación de las actividades y la disponibilidad real de recursos financieros ha provocado importantes ralentizaciones, que afectan tanto al calendario de las acciones sobre el terreno como a la capacidad de algunas organizaciones asociadas para desplegar rápidamente las intervenciones previstas.

2.1.5 Recursos humanos y presupuestarios movilizados

El proyecto binacional cuenta con una importante movilización de recursos humanos, financieros y de asociación, lo que refleja la ambición de la intervención y la complejidad de las cuestiones que aborda. El presupuesto total del proyecto, financiado por el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF), asciende a 3.000.000 USD, repartidos entre cuatro organismos beneficiarios: la OIM en Haití, la OIM en la República Dominicana, el PNUD en Haití y el PNUD en la República Dominicana.

El desglose presupuestario es el siguiente

- OIM Haití: 1.100.000 USD
- PNUD Haití: 900.000 USD
- OIM República Dominicana: 500.000 USD
- PNUD República Dominicana: 500.000 USD

A 14 de noviembre de 2024, la tasa global de ejecución presupuestaria se situaba en torno al 71,4%, con un gasto acumulado de aproximadamente 2.143.235,93 USD. Este nivel de ejecución refleja el compromiso de las agencias, a pesar de los numerosos retos contextuales encontrados durante la ejecución, incluidos los cierres de fronteras, las restricciones de movilidad debidas al COVID-19 y las crisis políticas y humanitarias.

En términos operativos, el proyecto implicaba :

- Equipos técnicos multidisciplinares dentro de cada agencia (expertos en gobernanza, migración, diálogo comunitario, seguimiento y evaluación, coordinación, etc.);
- Consultores nacionales e internacionales para realizar estudios, encuestas de percepción, cartografía y diagnósticos fronterizos;
- Trabajadores sobre el terreno que ayuden a poner en práctica las actividades comunitarias, sirvan de enlace con las autoridades locales y supervisen las obras en los lugares prioritarios;
- Socios locales de ejecución (ONG, asociaciones, universidades) que se benefician de transferencias de fondos para la ejecución directa de acciones específicas.

En total, más de una docena de socios ejecutores han recibido un apoyo financiero que oscila entre unos pocos miles y varias decenas de miles de dólares, en función de sus mandatos y del alcance de sus intervenciones. Esta estrategia de subcontratación ha contribuido a anclar las acciones a nivel local, estimulando al mismo tiempo la capacidad de las organizaciones comunitarias para gestionar proyectos, producir resultados de calidad y participar activamente en el diálogo binacional.

Además, el proyecto cuenta con una estructura de gobernanza estructurada, en particular gracias a la existencia de un comité directivo multipartito, que reúne a las agencias de la ONU, a

representantes de los gobiernos de los dos países y a los principales socios estratégicos. Este comité es responsable del seguimiento estratégico, la validación de los planes de trabajo y la dirección general del proyecto. Aunque algunas reuniones se han suspendido o aplazado debido al contexto de seguridad o a revisiones presupuestarias, este mecanismo sigue siendo una importante palanca de coordinación y rendición de cuentas.

2.2 Presentación de la evaluación

La evaluación se llevó a cabo en un momento en el que el proyecto había completado la mayor parte de sus actividades. Como ya se ha mencionado, las prórrogas sin coste permitieron prolongar la ejecución hasta abril de 2025, con el fin de compensar los retrasos causados por las crisis (cierres de fronteras, inseguridad en Puerto Príncipe) y ampliar las acciones en determinados ámbitos prioritarios (institucionalización, refuerzo de las secretarías técnica y ejecutiva de la CMR). Estos ajustes se documentaron en los informes intermedios y se tuvieron en cuenta en el análisis.

2.2.1 Estrategia de evaluación

La estrategia para llevar a cabo la evaluación se basó en un enfoque riguroso y participativo basado en la triangulación de fuentes. Comenzó con una revisión documental en profundidad de todos los documentos relativos al proyecto, incluidos los informes narrativos intermedios, los documentos de planificación, los marcos lógicos, los cuadros de indicadores, las transcripciones de las entrevistas y los informes de las actividades sobre el terreno. Esta primera etapa permitió reconstruir el marco de intervención, comprender los mecanismos de ejecución, seguimiento y coordinación, e identificar los resultados esperados y alcanzados.

A continuación se llevó a cabo una fase de recopilación de datos primarios para complementar y comparar los datos documentales con las percepciones, experiencias y valoraciones de las distintas partes interesadas. Esta fase incluyó métodos cualitativos (entrevistas individuales con informadores clave, grupos de discusión con beneficiarios) y una encuesta cuantitativa a una muestra representativa de jóvenes y mujeres, así como a miembros de la comunidad en las zonas de intervención del proyecto. El objetivo era garantizar un proceso de evaluación inclusivo, que tuviera en cuenta la diversidad de puntos de vista, incluidos los de los jóvenes, las mujeres, las autoridades locales, los organismos de las Naciones Unidas y los socios institucionales.

Todo el proceso se estructuró en torno a un marco de evaluación preciso, establecido en forma de matriz. Esta matriz permitió vincular las preguntas de evaluación con los métodos adecuados de recogida de datos, las fuentes de información prioritarias y las hipótesis de juicio iniciales. Este sistema garantizó la coherencia del proceso, la solidez del análisis y la objetividad de las conclusiones y recomendaciones formuladas.

2.2.2 Presentación de las partes interesadas

La ejecución del proyecto binacional se ha basado en una arquitectura de partenariado amplia, coherente y complementaria, que ha movilizado a diversos actores de las Naciones Unidas, los gobiernos, la sociedad civil, los círculos académicos y las autoridades locales, en un enfoque multinivel y multisectorial.

Cuatro organismos de las Naciones Unidas se encargaron de la gestión técnica del proyecto: la OIM y el PNUD, en sus respectivas oficinas de Haití y la República Dominicana. La OIM en Haití

actuó como agencia líder, coordinando todo el proyecto y, a través de su *Unidad de Apoyo al Programa (PSU)*, consolidando los datos de seguimiento y evaluación, recopilando los resultados de todas las agencias y presentando informes narrativos y financieros al donante. Cada organismo era responsable de la ejecución de sus propias actividades, al tiempo que garantizaba un seguimiento regular sobre el terreno, a veces con recursos diferentes: por ejemplo, la OIM en la República Dominicana no contaba con personal dedicado al seguimiento-evaluación, función que desempeñaban el director del proyecto y su equipo.

Los gobiernos haitiano y dominicano han sido socios clave, garantizando que el proyecto se ajusta estratégicamente a las prioridades nacionales. En Haití, las principales instituciones implicadas son el Ministerio del Interior, la Dirección de Inmigración y Emigración, POLIFRONT, IBESR y los ayuntamientos de municipios fronterizos como Belladère y Ouanaminthe. En la República Dominicana, la Dirección General de Migración, CESFRONT, Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI), Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, Instituto Nacional de Formación Diplomática (INESDYC), Instituto Superior de Defensa (INSUDE), Instituto Nacional de Migración (INM), y los ayuntamientos fronterizos (especialmente Elías Piña y Pedernales) han desempeñado un papel clave en la facilitación de acciones binacionales.

El proyecto también ha establecido una sólida red de socios de la sociedad civil, beneficiarios de transferencias directas de fondos o apoyo técnico. Entre los más activos se encuentran

- CERREMEN, responsable de actividades de investigación y sensibilización;
- Université Quisqueya y Université d'État d'Haïti, que contribuyeron a la producción de datos sobre la dinámica binacional;
- El Servicio Jesuita a Migrantes y ONG dominicanas como MOSCTHA, MUDHA, ASCALA y CESAL, que han apoyado la mediación intercultural, el acompañamiento de migrantes y el despliegue de LIS;
- La organización Patio Común, que ha llevado a cabo procesos de formación en prevención de conflictos y cultura de paz con mujeres y hombres jóvenes del lado dominicano de la frontera.
- El Centre des Maisons Communautaires de Justice (CCCJ), que ha trabajado directamente para promover el diálogo social y una cultura de paz en municipios de la provincia de Dajabón, en la República Dominicana.
- Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), Universidad Iberoamericana (UNIBE), Universidad APEC, Observatorio de Migraciones del Caribe (OBMICA), Fundación Ciencia y Arte, Comisión de Cambio Climático, que apoyaron las reuniones y actividades académicas organizadas en la República Dominicana.

Por último, el proyecto proporcionó apoyo institucional directo a la Comisión Mixta Bilateral (CJB), mediante el refuerzo de las capacidades de sus secretarías técnica y ejecutiva, tanto en Haití como en la República Dominicana. Este apoyo ha permitido elaborar un plan de acción conjunto sobre temas sensibles como la migración, la seguridad, el desarrollo local y la gestión de los recursos

compartidos. Los esfuerzos del proyecto han contribuido así a crear un espacio estructurado de diálogo institucional binacional, a pesar de las grandes incertidumbres políticas.

La evaluación permitió así valorar la implicación efectiva y complementaria de las agencias de la ONU, las instituciones nacionales, los ayuntamientos fronterizos, las organizaciones juveniles y de mujeres y la sociedad civil, en un esfuerzo compartido por reforzar la cohesión social y la gobernanza transfronteriza.

2.2.3 Tener en cuenta los temas transversales

La evaluación prestó gran atención a la integración de cuestiones transversales en todo su proceso de análisis, en consonancia con las normas metodológicas del sistema de las Naciones Unidas y las prioridades del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF). Así pues, la evaluación examinó sistemáticamente cómo se tuvieron en cuenta en el diseño, la ejecución y los resultados del proyecto la igualdad de género, la protección de los derechos humanos, la inclusión de los grupos vulnerables (en particular, los migrantes, los jóvenes, las mujeres y las personas con discapacidad) y la sensibilidad ante los conflictos.

En materia de género, la evaluación analizó tanto las estrategias específicas del proyecto en favor de las mujeres y las niñas, como los resultados obtenidos en términos de participación, empoderamiento y liderazgo femenino. El análisis se basó en datos desglosados por sexo y edad, testimonios directos de las beneficiarias y un examen de mecanismos como los Laboratorios de Innovación Social.

Por lo que respecta a los derechos humanos, la evaluación estudió los mecanismos establecidos para proteger a los migrantes de la discriminación, la devolución y la violencia, en particular comprobando la existencia de medidas de defensa, apoyo jurídico o acciones de sensibilización aplicadas por los socios locales e institucionales.

En cuanto a los grupos vulnerables, la evaluación documentó los esfuerzos realizados para garantizar su inclusión efectiva en las actividades del proyecto, basándose en los datos de la encuesta sobre el terreno, los grupos de discusión realizados con jóvenes y mujeres, y las prácticas de selección aplicadas por las agencias.

Por último, se analizó específicamente la sensibilidad al conflicto, examinando las herramientas de análisis contextual utilizadas (como SCORE o la cartografía de las partes interesadas), la capacidad de respuesta de las plataformas de diálogo durante los episodios de tensión y la capacidad del proyecto para adaptar sus estrategias a la dinámica local.

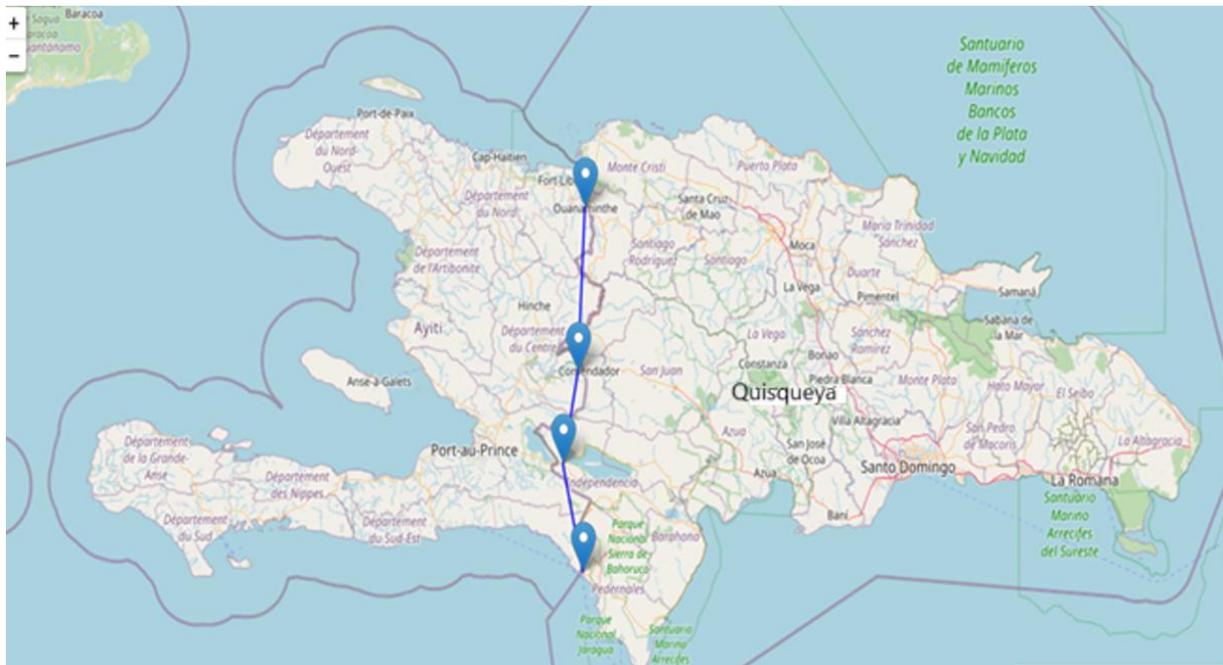
En general, la evaluación incorporó estas dimensiones transversales como ámbitos de análisis por derecho propio, lo que permitió no sólo evaluar los resultados del proyecto, sino también formular recomendaciones concretas para reforzar la equidad, la prevención de riesgos y la apropiación por parte de las poblaciones más expuestas.

2.2.4 Escala de intervención

El proyecto se centró inicialmente en todas las zonas fronterizas entre Haití y la República Dominicana, donde las tensiones se ven exacerbadas por las diferencias culturales y socioeconómicas (Ouanaminthe - Dajabón, Belladère - Elias Piña, Malpasse - Jimaní, Anse à Pitres-Pedernales, Puerto Príncipe y Santo Domingo). La población objetivo se estimó en 200.000

personas. Se llegó a casi 388.000 personas, se formó a 119 agentes comunitarios y se apoyaron más de 50 reuniones de diálogo local. Sin embargo, como se dio prioridad a Ouanaminthe - Dajabón, Anse à Pitres-Pedernales, Belladère - Elias Piña, Puerto Príncipe y Santo Domingo, la evaluación se centró en estas 5 zonas principales. En la evaluación participaron las comunidades locales de ambos lados de la frontera, así como las instituciones locales y nacionales que operan en estas zonas.

Mapa 1: Zonas en las que se llevará a cabo la evaluación



2.2.5 Contexto de aplicación y limitaciones de la evaluación

La evaluación tuvo lugar en un contexto político, social y de seguridad particularmente volátil, caracterizado por crisis humanitarias recurrentes en Haití, inseguridad generalizada en Puerto Príncipe, tensiones diplomáticas crecientes entre Haití y la República Dominicana (en particular en torno a la construcción del canal en el río Masacre, la devolución de migrantes y los repetidos cierres de fronteras), así como marcadas asimetrías institucionales entre ambos países. Estas dinámicas supusieron importantes retos para la ejecución del proyecto, que afectaron a la coordinación y continuidad de las acciones sobre el terreno, al tiempo que reforzaron la relevancia estratégica de la intervención, cuyo objetivo específico era aliviar las tensiones, promover el diálogo binacional y reforzar la resiliencia de las comunidades en un contexto de fragilidad prolongada.

Así pues, a pesar de la rigurosa metodología adoptada, la evaluación tuvo que hacer frente a una serie de limitaciones. La inestabilidad de la seguridad, sobre todo en Haití, dificultó el acceso a determinadas zonas y redujo la disponibilidad de algunos informantes clave. Además, el carácter delicado de las cuestiones relacionadas con la migración hizo que, en ocasiones, algunos participantes en las entrevistas dieran respuestas comedidas o cautelosas. Sin embargo, estas limitaciones se mitigaron en gran medida mediante una rigurosa triangulación de las fuentes de información, el uso combinado de enfoques cualitativos y cuantitativos, y el empleo de recolectores de datos locales en ambos países, lo que garantizó que las perspectivas recogidas fueran satisfactoriamente representativas.

III. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

3.1 Alcance de la evaluación

3.1.1 Ámbito geográfico

El proyecto se centró inicialmente en todas las zonas fronterizas entre Haití y la República Dominicana, donde las tensiones se ven exacerbadas por las diferencias culturales y socioeconómicas (Ouanaminthe - Dajabón, Belladère - Elias Piña, Malpasse - Jimaní, Anse à Pitres-Pedernales, Puerto Príncipe y Santo Domingo). Sin embargo, como se dio prioridad a Ouanaminthe - Dajabón, Anse à Pitres-Pedernales, Belladère - Elias Piña, Puerto Príncipe y Santo Domingo, la evaluación se centró en estas 5 zonas principales. En la evaluación participaron las comunidades locales de ambos lados de la frontera, así como las instituciones locales y nacionales que operan en estas zonas.

3.1.2 Ámbito temático

La evaluación se estructura en torno a varios temas centrales: diálogo bilateral/binacional, prevención y resolución pacífica de conflictos, cohesión social, gestión de recursos naturales compartidos, gestión de la migración, seguridad transfronteriza y cooperación institucional. También analiza las contribuciones del proyecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 (Paz y Justicia), 10 (Reducción de las Desigualdades) y 5 (Igualdad de Género), teniendo en cuenta las cuestiones de género y los aspectos multiculturales.

3.1.3 Ámbito temporal

La evaluación abarca toda la duración del proyecto, es decir, un periodo de 49 meses, de abril de 2021 a abril de 2025. También incorpora análisis retrospectivos para examinar las circunstancias que influyeron en el diseño del proyecto, al tiempo que tiene en cuenta los cambios en los contextos político y socioeconómico desde el inicio de las intervenciones.

3.2 Objetivos y usos de la evaluación

3.2.1 Objetivo general

Esta evaluación final independiente es una oportunidad para analizar en profundidad los logros del proyecto "Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza". Su objetivo es medir el impacto del proyecto desde diferentes ángulos a nivel binacional, evaluando los resultados y productos puestos en marcha, con el fin de determinar su contribución efectiva a la prevención de conflictos, la promoción de la cohesión social y el fortalecimiento del diálogo binacional, en línea con los objetivos de consolidación de la paz del PBF.

Basándose en un análisis de los documentos del proyecto y otras fuentes de información pertinentes, esta evaluación proporciona una valoración detallada, examinando en qué medida se han alcanzado los resultados esperados y los efectos inducidos. Destaca las lecciones clave,

identificando los enfoques de consolidación de la paz más eficaces y las buenas prácticas operativas, al tiempo que subraya las áreas en las que el proyecto encontró limitaciones o no alcanzó sus ambiciones originales. Al destacar los puntos fuertes y débiles de lo que se ha conseguido, sugiere áreas de mejora para orientar y planificar futuras iniciativas similares. De este modo, la evaluación cumple un doble objetivo: garantizar la rendición de cuentas sobre la ejecución del proyecto y promover el aprendizaje para poder optimizar las futuras estrategias de consolidación de la paz.

3.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de esta evaluación, definidos en el pliego de condiciones, son los siguientes:

- a) Evaluar la pertinencia de la Teoría del Cambio : Comprobar si ha apoyado la cooperación entre Haití y la República Dominicana en favor de la paz.
- b) Contribuciones a los ODS: Mida cómo contribuye el proyecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 16, 10 y 5 (paz, igualdad e instituciones eficaces).
- c) Satisfacción de las necesidades de los beneficiarios: Analizar en qué medida el proyecto ha satisfecho las necesidades de las mujeres, los jóvenes y las instituciones, especialmente en materia de prevención de conflictos y migración.
- d) Eficacia metodológica y organizativa: Examinar el enfoque metodológico, las disposiciones institucionales, la gestión del proyecto y la eficiencia de los recursos utilizados.
- e) Pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto, así como temas transversales (sensibilidad a las cuestiones de género y derechos humanos, sensibilidad a los conflictos, efecto catalizador y tolerancia al riesgo e innovación): La evaluación analizará la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad del proyecto, integrando al mismo tiempo temas transversales como la sensibilidad a las cuestiones de género y derechos humanos, la sensibilidad a los conflictos, el efecto catalizador y la tolerancia al riesgo y la innovación.
- f) Alineación con las prioridades nacionales: Comprobar que el proyecto está en consonancia con las políticas de consolidación de la paz de los dos países y que las contribuciones de la ONU se utilizan eficazmente.
- g) Respuesta a los retos identificados: Formular recomendaciones para reforzar la seguridad, la cohesión social y la prestación de servicios básicos.
- h) Grado de realización del proyecto: Mida su eficacia, eficiencia y la calidad de sus productos y logros en relación con lo previsto inicialmente.
- i) Identificación de prácticas eficaces: documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas para futuros programas de consolidación de la paz.
- j) Percepciones de las partes interesadas: Evaluar las percepciones de las partes interesadas locales y sugerir formas de mejorarlas en futuras intervenciones.

El objetivo de esta evaluación es reforzar la responsabilidad de los agentes implicados y ofrecer recomendaciones para mejorar la acción futura en el ámbito de la paz y la cohesión social.

3.2.3 Utilización de los resultados de la evaluación

Los resultados de esta evaluación pueden y deben utilizarse a varios niveles para maximizar su valor añadido. En términos de rendición de cuentas, permiten a los organismos asociados (OIM y PNUD), así como al donante (PBF), demostrar de forma transparente los progresos realizados, los retos encontrados y el impacto observado en las comunidades fronterizas. En términos de mejora del proyecto, las conclusiones y recomendaciones proporcionan una base sólida para ajustar las estrategias de intervención, especialmente en los ámbitos de la gobernanza, la coordinación interinstitucional, la inclusión de grupos vulnerables y la sostenibilidad. En términos de aprendizaje organizativo, esta evaluación brinda la oportunidad de realizar un análisis crítico de las decisiones operativas tomadas, las herramientas utilizadas y las innovaciones ensayadas, con el fin de extraer lecciones que puedan transferirse a otros contextos frágiles o transfronterizos. Los resultados también pueden utilizarse para promover estratégicamente el proyecto, destacando sus buenas prácticas y potenciando su efecto catalizador ante las instituciones nacionales, los socios técnicos y financieros y el público en general. Por último, pueden utilizarse como palanca para la orientación estratégica y la promoción, apoyando el posicionamiento de los organismos en las cuestiones de la paz y la gobernanza fronteriza, y ayudando a movilizar financiación adicional para ampliar o perpetuar lo conseguido.

3.3 Criterios y preguntas de evaluación

El pliego de condiciones establece 11 criterios de evaluación que permiten analizar el proyecto en su conjunto. Entre estos criterios figuran la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la coherencia, el impacto, la sostenibilidad, la sensibilidad a los derechos humanos y la igualdad entre hombres y mujeres, la sensibilidad a los conflictos, la innovación y la tolerancia al riesgo, y el efecto catalizador.

Estos criterios se evalúan mediante un conjunto de 37 preguntas de evaluación, que permiten examinar en profundidad en qué medida se han alcanzado los objetivos del proyecto, los retos encontrados y las oportunidades de mejora.

Cuadro 2 : criterios y preguntas de evaluación

| Criterios de evaluación | Preguntas de evaluación | Cómo satisface la respuesta las necesidades de información de los usuarios |
|--|--|--|
| Pertinencia: La pertinencia mide en qué medida los objetivos del proyecto responden a las prioridades nacionales y a las necesidades de la población, y están en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), teniendo en cuenta los cambios en el contexto. | ¿En qué medida ha respondido el proyecto a las necesidades y prioridades de las comunidades fronterizas? | Comprueba si las acciones del proyecto se ajustan a las necesidades expresadas por las comunidades afectadas, garantizando así su pertinencia social y territorial. |
| | ¿Se ajusta el proyecto a las prioridades nacionales de ambos países en materia de consolidación de la paz y gestión de la migración? | Indica si el proyecto encaja en los marcos estratégicos nacionales, reforzando así su legitimidad política y complementariedad con otras iniciativas. |
| | ¿Se adaptó la Teoría del Cambio del proyecto a los objetivos de paz y cohesión social? | Proporciona información esencial sobre la coherencia entre los resultados previstos y los problemas detectados, garantizando que el proyecto esté bien estructurado para alcanzar sus objetivos. |
| | ¿En qué medida se aprendió de otros proyectos relevantes durante la fase de diseño? | Mide la capacidad del proyecto para capitalizar la experiencia previa, evitando redundancias y fomentando la innovación basada en la experiencia. |
| | ¿En qué medida se tuvieron en cuenta las perspectivas de las instituciones y personas influyentes durante el proceso de diseño del proyecto? | Proporciona información sobre la calidad del proceso de diseño, mostrando si fue suficientemente integrador y sensible a la dinámica local e institucional. |
| | ¿En qué medida el proyecto ha respondido adecuadamente a la evolución política, social, jurídica, económica e institucional de los dos países? | Permite evaluar la adaptabilidad del proyecto en un entorno cambiante, lo que es esencial para proyectos en contextos frágiles o transfronterizos. |
| | ¿En qué medida ha respondido el proyecto a las necesidades y prioridades de las comunidades fronterizas? | Confirma la adecuación del proyecto a las necesidades expresadas por las comunidades destinatarias. |

| Criterios de evaluación | Preguntas de evaluación | Cómo satisface la respuesta las necesidades de información de los usuarios |
|---|---|---|
| | ¿La elección de los socios institucionales y el enfoque del proyecto fueron adecuados para alcanzar los objetivos? | Permite analizar si los socios elegidos tenían la legitimidad, la experiencia y el arraigo necesarios para garantizar una aplicación eficaz. |
| | ¿En qué medida este proyecto responde a uno de los ámbitos prioritarios definidos por el gobierno haitiano cuando presentó su candidatura al Fondo para la Consolidación de la Paz? | Evalúa la coherencia del proyecto con las áreas de intervención prioritarias del país, lo que favorece la rendición de cuentas y la alineación estratégica con los donantes. |
| Eficacia: La eficacia evalúa en qué medida se logran los resultados previstos del proyecto y qué factores (positivos o negativos) influyen en la consecución de los objetivos. | ¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos del proyecto? | Proporciona una evaluación directa de si se han alcanzado los objetivos definidos, esencial para juzgar el rendimiento global del proyecto. |
| | ¿Qué factores ayudaron o dificultaron la consecución de los objetivos? | Le permite identificar los factores contextuales, técnicos o humanos que han influido en el éxito o el fracaso de sus actividades, para poder aprender de ellos. |
| | ¿En qué áreas ha funcionado mejor y peor el proyecto? ¿Por qué? | Ayuda a comprender los puntos fuertes y débiles específicos del proyecto para orientar el ajuste de futuras intervenciones similares. |
| | ¿Se ha adaptado la estrategia de asociación de la OIM y el PNUD para garantizar resultados significativos? | Arroja luz sobre la calidad y pertinencia de las asociaciones interinstitucionales, un factor clave en entornos complejos como los contextos transfronterizos. |
| | ¿En qué medida ha mejorado la coordinación del proyecto la estrategia de implicar a las agencias de la ONU de ambos lados de la frontera? | Proporciona información sobre el valor añadido de la cooperación entre agencias en la coordinación operativa, que puede inspirar modelos de gestión integrada. |
| | ¿Qué innovaciones ha aportado el proyecto en materia de consolidación de la paz y cohesión social? | Documenta enfoques innovadores que pueden capitalizarse o reproducirse, lo que resulta útil para el aprendizaje institucional y la innovación en la consolidación de la paz. |
| | ¿En qué medida fue participativa la ejecución del proyecto? ¿Contribuyó esta participación a los resultados? | Permite medir el impacto de la participación comunitaria en los resultados del proyecto, reforzando la apropiación y la sostenibilidad de las acciones. |
| Eficiencia: La eficiencia mide en qué medida los recursos (humanos, técnicos, financieros) se utilizan de forma óptima para lograr los resultados esperados. | ¿Se han utilizado de forma óptima los recursos financieros y humanos? | Muestra si los recursos humanos y financieros se han utilizado eficazmente, limitando el despilfarro y maximizando los resultados. |
| | ¿Es satisfactoria la relación calidad-precio de las acciones del proyecto? | Proporciona información sobre la rentabilidad de las actividades realizadas, relacionando los costes incurridos con los efectos producidos. |
| | ¿Había formas más eficaces de lograr los mismos resultados? | Ayuda a identificar posibles alternativas o enfoques más rentables que habrían producido resultados comparables con menos recursos. |
| | ¿Fue eficiente y rentable la estrategia de ejecución del proyecto? ¿En qué medida contribuyeron los acuerdos de asociación y las estructuras de gestión y rendición de cuentas a la consecución de resultados? | Permite evaluar el rendimiento global de la ejecución, incluidos los acuerdos institucionales y los efectos de la coordinación entre los socios. |
| | ¿Han garantizado los sistemas de seguimiento y evaluación utilizados una gestión eficaz del proyecto? | Proporciona una indicación de la solidez del sistema de dirección y de su capacidad para orientar eficazmente las decisiones durante el proyecto. |
| Coherencia: La coherencia analiza la integración del proyecto en su entorno político, social e institucional. | ¿Ha complementado el proyecto la labor de otros organismos, en particular las agencias de la ONU? | Permite evaluar si el proyecto ha reforzado las sinergias existentes en lugar de crear solapamientos, mejorando así la eficacia colectiva de las acciones de los socios. |
| | ¿Formaba parte el proyecto de un conjunto más amplio de proyectos de la GFP? ¿Cómo se alineó con ellos? | Proporciona información sobre la coherencia estratégica del proyecto dentro de una cartera más amplia financiada por el PBF, y ayuda a comprender su complementariedad y sus vínculos operativos. |
| | ¿Cómo han participado las partes interesadas en el diseño y la ejecución del proyecto? | Ayuda a medir la calidad del proceso participativo, que es esencial para reforzar la legitimidad local, la apropiación y el impacto de las intervenciones. |
| Sostenibilidad: La sostenibilidad evalúa cuánto duran los resultados una vez finalizado el proyecto. | ¿Suponen los marcos jurídicos y políticos un riesgo para la sostenibilidad de los beneficios? | Identifica los factores estructurales que pueden limitar la continuidad de los resultados una vez finalizada la financiación, como las barreras institucionales o jurídicas. |
| | ¿Se ha desarrollado y aplicado una estrategia de sostenibilidad? | Da una indicación de la voluntad del proyecto de anticiparse a la fase posterior a la financiación e institucionalizar lo aprendido en los sistemas locales existentes. |
| | ¿Qué recomendaciones pueden hacerse para reforzar las estrategias de desvinculación y sostenibilidad? | Orienta a los socios sobre las medidas correctoras o complementarias que deben considerarse para maximizar los efectos sostenibles del proyecto más allá de su ciclo de vida. |
| Sensibilidad a los derechos humanos y la igualdad de género: Evalúa en qué medida se tienen en cuenta los principios fundamentales de los derechos humanos y la igualdad de género en el diseño y la ejecución del proyecto. | ¿Ha tenido en cuenta el proyecto los retos y oportunidades relacionados con el género? | Averigua si el proyecto ha identificado las desigualdades de género como factores a tener en cuenta para garantizar una respuesta equitativa e integradora. |
| | ¿Ha incluido el proyecto medidas específicas para proteger a los grupos vulnerables (mujeres, niños, inmigrantes, discapacitados)? | Evalúa la capacidad del proyecto para satisfacer las necesidades específicas de los grupos vulnerables y cumplir las normas internacionales de derechos humanos. |
| | ¿Ha contribuido el proyecto a una mayor inclusión de las mujeres y los jóvenes en las iniciativas de consolidación de la paz? | Proporciona información sobre la participación efectiva de los grupos históricamente marginados en los procesos de toma de decisiones y en las iniciativas de paz. |

| Crterios de evaluaci3n | Preguntas de evaluaci3n | C3mo satisface la respuesta las necesidades de informaci3n de los usuarios |
|--|---|--|
| | ¿Ha contribuido el proyecto a reforzar la capacitaci3n econ3mica y social de las mujeres y los j3venes? | Proporciona informaci3n sobre el impacto del proyecto en t3rminos de desarrollo de capacidades, acceso a oportunidades y transformaci3n social de los grupos destinatarios. |
| Sensibilidad al conflicto: Evalúa la capacidad del proyecto para tener en cuenta la dinámca del conflicto en su entorno, a fin de minimizar el riesgo de agravar las tensiones y contribuir a la consolidaci3n de la paz. | ¿Tenía el proyecto un enfoque explícito de la sensibilidad al conflicto? | Esto muestra si el proyecto ha incorporado de forma proactiva un análisis de riesgo de conflicto, que es esencial para evitar efectos negativos no deseados. |
| | ¿Ha reducido o evitado el proyecto las tensiones en las zonas fronterizas? | Proporciona informaci3n sobre la eficacia de las intervenciones de los proyectos para aliviar las tensiones en zonas históricamente sensibles o conflictivas. |
| | ¿Son adecuados los mecanismos de diálogo establecidos para prevenir futuros conflictos? | Ayuda a evaluar la viabilidad a largo plazo de los mecanismos de diálogo creados o reforzados, en t3rminos de prevenci3n sostenible de conflictos. |
| Efecto catalizador: evalúa la capacidad de un proyecto para generar impactos positivos más allá de sus objetivos iniciales, estimulando nuevas iniciativas, influyendo en las polítcas públicas o reforzando las dinámicas de desarrollo y paz. | ¿Ha contribuido el proyecto a otras iniciativas de consolidaci3n de la paz? | Permite evaluar si los resultados del proyecto han inspirado otras acciones o influido en decisiones estratégicas, aumentando así su efecto multiplicador. |
| Tolerancia al riesgo e innovaci3n: mide la capacidad de un proyecto para prever, gestionar y mitigar los riesgos, al tiempo que adopta planteamientos innovadores para maximizar su impacto. | ¿El proyecto ha identificado y gestionado eficazmente los riesgos? | Proporciona informaci3n sobre la capacidad del proyecto para anticipar y reducir los riesgos que podrían amenazar la consecuci3n de resultados, lo cual es esencial en contextos frágiles. |
| | ¿Ha sido innovador el planteamiento del proyecto? ¿Puede reproducirse en otros lugares? | Ayuda a identificar elementos innovadores que son transferibles y potencialmente reproducibles en otros contextos, apoyando así la difusi3n de buenas prácticas. |

Fuente: el evaluador y los t3rminos de referencia de la evaluaci3n

IV. ENFOQUE Y MÉTODOS DE VALORACIÓN

4.1 Enfoque de la evaluaci3n

El enfoque metodol3gico adoptado se basa en un planteamiento de métodos mixtos, que combina herramientas cualitativas y cuantitativas de recogida y análisis de datos. Este enfoque permiti3 realizar una evaluaci3n rigurosa y objetiva de la ejecuci3n del proyecto y generar elementos de capitalizaci3n útiles para el aprendizaje institucional y la orientaci3n de futuras intervenciones.

Más concretamente, la metodología empleada se bas3 en una revisi3n documental en profundidad de informes y documentos estratégicos, complementada con entrevistas semiestructuradas a informantes clave. También incluy3 grupos de discusi3n y historias de vida recogidas en las zonas objetivo, al tiempo que incorporaba la recopilaci3n de datos cuantitativos para proporcionar una base empírica a las conclusiones.

Además, la evaluaci3n se bas3 en un :

- Participativa, implicando activamente a todos los interesados en el proyecto para recoger e integrar sus percepciones, experiencias y sugerencias;
- Sumativa, destinada a documentar detalladamente los cambios observados en los resultados, así como los factores que pueden atribuirse a la intervenci3n, en particular destacando los casos de éxito.

A lo largo del ejercicio de evaluaci3n se tuvieron en cuenta dimensiones transversales como los derechos humanos, el género y el contexto sociopolítico.

Por último, se aplic3 una estrategia de triangulaci3n de datos para identificar convergencias, divergencias y correlaciones entre las distintas fuentes de informaci3n. Para ello se elaboraron una

serie de herramientas, como guías de entrevista con informantes clave, cuadrículas de debate en grupo y cuestionarios estructurados.

4.2 Metodología de evaluación

Para llevar a cabo esta evaluación, adoptamos una metodología basada en tres fases sucesivas: una fase preparatoria, una fase de recogida y tratamiento de datos y una fase de redacción del informe y retroalimentación.

4.2.1 Fase preparatoria

El objetivo de la fase preparatoria era planificar y crear las condiciones adecuadas para la evaluación real del proyecto. Comprendía varias etapas clave

a) Sesiones de trabajo preliminares con los jefes de proyecto

Tras la firma del contrato, los días 29 y 30 de enero de 2025, el consultor principal, acompañado de sus dos asistentes basados respectivamente en Haití y la República Dominicana, celebró dos reuniones virtuales con los equipos de la OIM y el PNUD en ambos países. Estos intercambios permitieron aclarar los objetivos del proyecto y las modalidades de su ejecución, armonizar la comprensión de los términos de referencia, discutir los criterios de muestreo y adoptar conjuntamente el calendario de las actividades de evaluación. Esta fase también sirvió para informar a los consultores sobre el proyecto, gracias a las contribuciones de los expertos técnicos y los responsables de seguimiento y evaluación de las agencias asociadas.

b) Reseña documental

Se pusieron a disposición del consultor más de treinta documentos, entre ellos documentos de proyectos, informes de actividades, listas de asistencia y participación, actas de reuniones estratégicas e informes narrativos y financieros provisionales. Estos documentos se analizaron en profundidad, lo que permitió extraer datos de previsión, evaluar el nivel de ejecución de las actividades y orientar tanto la determinación de la muestra en como el diseño de las herramientas de recopilación de datos. Esta revisión documental sirvió así de base para verificar y profundizar en la información y las hipótesis preliminares, al tiempo que garantizaba una mejor estructuración del enfoque del trabajo de campo. Además, las listas de beneficiarios directos del proyecto -en particular mujeres y jóvenes- se utilizaron como marco de muestreo para extraer la muestra.

c) Herramientas de muestreo y recogida de datos

c.1 Aspecto cuantitativo

Los destinatarios de la recogida de datos cuantitativos son las mujeres y los jóvenes, por un lado, y las comunidades locales, por otro. Los datos cuantitativos son esenciales para medir el progreso del proyecto cuantificando los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados, especialmente en lo que respecta a los indicadores clave del proyecto. También permiten evaluar la eficacia y la eficiencia analizando la utilización de los recursos y comparando las inversiones con los resultados obtenidos. Por último, estos datos proporcionan una base sólida para formular recomendaciones basadas en pruebas, lo que facilita la reorientación del programa en caso

necesario.

❖ Muestreo de mujeres y jóvenes

Las mujeres y los jóvenes (niñas y niños) son grupos clave en el proyecto y, por tanto, también en esta evaluación, ya que suelen ser los más vulnerables en zonas de conflicto y migración. Se encuentran entre los beneficiarios directos del proyecto, sobre todo en términos de capacitación, seguridad y acceso a los servicios.

Para estos objetivos, optamos por un método de muestreo estratificado a fin de garantizar una representación equilibrada de estos subgrupos específicos. Este método divide la población en estratos homogéneos antes de seleccionar una muestra de cada estrato, teniendo en cuenta criterios específicos para cada grupo.

Los estratos se definieron con arreglo a los siguientes criterios:

- Género: Hombres y mujeres
- Edad: 18-25, 26-35, más de 35
- Geografía: Diferentes zonas de ejecución de proyectos.
- Actividades: capacitación y formación, sensibilización y diálogo comunitario, apoyo empresarial y capacitación económica.

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó a partir de la población total de mujeres y jóvenes que se habían beneficiado de los distintos componentes del proyecto (formación, campañas de sensibilización, apoyo empresarial, etc.). A partir de los documentos facilitados por los distintos equipos del proyecto, pudimos elaborar una lista de menos de 75 beneficiarios (mujeres y jóvenes), junto con sus números de teléfono y direcciones de correo electrónico. Dado el tamaño relativamente pequeño de esta población, se decidió llevar a cabo una encuesta exhaustiva en de todos los beneficiarios identificados, con el fin de minimizar el riesgo de error de muestreo y garantizar que las respuestas fueran lo más representativas posible.

❖ Muestreo de las comunidades locales

Las comunidades locales (hogares) son también un grupo clave en la evaluación. La encuesta a este grupo nos permitirá comprender el impacto del proyecto a nivel comunitario, sobre todo en términos de migración, cohesión social y seguridad.

Para esta población se utilizó el muestreo por conglomerados en varias etapas. Este método selecciona primero unidades geográficas (conglomerados), como pueblos o barrios, y luego selecciona hogares o individuos dentro de estos conglomerados.

Las agrupaciones se estratificarán en función de criterios geográficos y socioeconómicos pertinentes:

- Zona geográfica: Diferentes zonas de ejecución del proyecto

- Zona de migración/conflicto: Regiones afectadas por flujos migratorios o conflictos frente a regiones menos afectadas.
- Nivel socioeconómico: poblaciones marginadas frente a poblaciones mejor integradas.

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se fija en un mínimo de 100 individuos, al igual que para las mujeres y los jóvenes. El objetivo es garantizar que la muestra sea lo suficientemente amplia como para reflejar las variaciones entre grupos sociales, económicos y geográficos.

Método de selección

- Primera etapa: Selección de los clusters (zonas en las que se llevarán a cabo las actividades del proyecto) mediante el método de elección razonada, en colaboración con los gestores del proyecto y los socios ejecutores.

- Segunda etapa: selección de individuos de los grupos seleccionados. Inicialmente, la selección se basó en las listas de individuos mayores de 35 años que habían participado efectivamente en las actividades del proyecto, identificados a partir de los registros de asistencia. Posteriormente, esta base se completó con un muestreo aleatorio de hogares adicionales en las zonas de ejecución del proyecto, con el fin de ampliar la cobertura de la encuesta y hacer más representativos los datos recogidos.

c.2 Aspecto cualitativo

Para determinar los destinatarios que debían ser entrevistados en la sección cualitativa, realizamos un análisis de las partes interesadas. El siguiente cuadro muestra las distintas categorías de partes interesadas implicadas en el proyecto:

Cuadro3 : Análisis de las partes interesadas

| Partes interesadas | Papel en el proyecto | Principales intereses | Nivel de influencia |
|-----------------------------------|---|---|----------------------------|
| Gobierno haitiano | Socio principal, responsable de la aplicación de las políticas y estrategias nacionales | Alineación con las prioridades nacionales de consolidación de la paz y cohesión social | Muy alta |
| Gobierno dominicano | Socio principal, gestión de relaciones transfronterizas y aplicación de políticas fronterizas | Alineación con las prioridades nacionales para las relaciones con Haití Gestión de la inmigración, seguridad de las fronteras y mantenimiento de la estabilidad política y social Gestión de los recursos naturales compartidos | Muy alta |
| Autoridades locales | Facilitar la ejecución de proyectos a nivel local, coordinarse con los agentes locales y movilizar a las comunidades. | Crear capacidad local, mejorar la gobernanza local e implicarse en la gestión de conflictos y las iniciativas de desarrollo. | Alta |
| OIM | Coordinador Principal del Proyecto, Organismo de Ejecución del Proyecto | Gestión eficaz de los flujos migratorios, estabilización de las poblaciones vulnerables | Muy alta |
| PNUD | Organismo de ejecución del proyecto | Consecución de los ODS, acción eficaz, refuerzo de la gobernanza y la paz | Muy alta |
| Organismos de las Naciones Unidas | Socios técnicos (RCO, ONUDD, OIT, etc.) | Coordinación sectorial, integración de la perspectiva de género, seguridad, migración laboral, etc. | Alta |
| Delegación de la Unión Europea | Otro actor en la promoción del diálogo binacional | Fomento del diálogo binacional entre Haití y la RD a varios niveles | Media |

| Partes interesadas | Papel en el proyecto | Principales intereses | Nivel de influencia |
|--------------------------------|--|--|---------------------|
| Secretaría del PBF | Financiación | Uso eficiente de los recursos, consecución de los objetivos de desarrollo y cohesión social | Muy alta |
| Sociedad civil/ONG | Ejecución de actividades sobre el terreno, supervisión de la situación de los derechos humanos | Defender a las poblaciones vulnerables, promover la paz y la cohesión social | Media a alta |
| Sector privado | Agentes económicos en la zona fronteriza | Oportunidades económicas y crecimiento integrador | Media |
| Comunidades locales | Beneficiarios directos de las intervenciones | Mejorar las condiciones de vida y reforzar la cohesión social | Media |
| Mujeres y jóvenes | Grupos vulnerables, beneficiarios de programas de capacitación | Acceso a los servicios sociales, protección de los derechos, refuerzo de las capacidades económicas y sociales | Media |
| Medios de comunicación locales | Difusión de información sobre el proyecto y sus resultados | Transparencia, responsabilidad y sensibilización de la opinión pública | Media |

Fuente: Los evaluadores

Como parte del componente cualitativo, se entrevistó a representantes de cada uno de estos grupos de interesados identificados. El método de muestreo no pretende ser representativo, sino que se guía por la búsqueda de personas con información específica sobre el tema.

De acuerdo con la metodología adoptada, los datos cualitativos se recogieron mediante: entrevistas individuales semidirectivas, entrevistas en grupo (grupos focales) y observaciones directas. Para responder a las preguntas y subpreguntas de la evaluación se diseñará una guía de entrevista específica para cada categoría de partes interesadas.

c.3 Herramientas de recogida

Para recoger los datos se elaboraron varios tipos de cuestionarios o guías de entrevista para los distintos grupos destinatarios. Se trata de :

- ✓ Guías de entrevista para gestores de proyectos (OIM y PNUD) ;
- ✓ Cuestionario para mujeres y jóvenes beneficiarios del proyecto ;
- ✓ Cuestionario para las comunidades ;
- ✓ Guía de entrevista para ministerios y otras estructuras estatales ;
- ✓ Guía de mantenimiento para autoridades locales ;
- ✓ Guía de entrevista para jóvenes y mujeres ;
- ✓ Guía de entrevista para PBF ;
- ✓ Guía de entrevistas para los medios de comunicación ;
- ✓ Guía para grupos de discusión.

Los datos cuantitativos se recogieron mediante el método *de entrevista personal asistida por ordenador* (CAPI). Los cuestionarios se programaron en forma de máscaras de entrada utilizando el software CSPro. La CAPI consiste en administrar los cuestionarios mediante un dispositivo electrónico -ordenador portátil, tableta o teléfono móvil- utilizado por el entrevistador durante las entrevistas. Para este estudio, las encuestas se realizaron utilizando tabletas o teléfonos móviles.

Este método de recogida ofrece una serie de ventajas:

- una reducción del tiempo de tratamiento de los datos, gracias a la introducción directa de los datos durante la entrevista;
- controles de coherencia mejorados, con la integración de filtros lógicos, comprobaciones automáticas y avisos en caso de errores de entrada.

Es importante señalar que las aplicaciones desarrolladas en CSPro para la recogida de datos funcionan en modo offline, lo que supone una gran ventaja para las encuestas realizadas en zonas con escasa cobertura de red. De este modo, los entrevistadores podían acceder a la aplicación y realizar las entrevistas sin necesidad de conexión a Internet. Una vez de vuelta en una zona con conectividad, sincronizaban y transmitían los datos de forma segura al servidor central, garantizando tanto la continuidad del trabajo de campo como la integridad de la información recopilada.

d) Preparación y presentación de un informe de puesta en marcha

Tras las conversaciones mantenidas con los equipos de la OIM y del PNUD en los dos países, y teniendo en cuenta la metodología inicialmente propuesta pero ajustada en función del contexto y de las discusiones, se elaboró un informe inicial que se sometió a continuación a la valoración del grupo de coordinación de la evaluación. A continuación, se validó por consenso una versión final que incorporaba los comentarios y sugerencias formulados.

4.2.2 Recogida de datos

a) Resultados de la recogida

En la parte cuantitativa de la evaluación se entrevistó a un total de 198 personas. De ellas, 79 eran jóvenes y mujeres específicamente seleccionadas por su implicación o papel en las actividades del proyecto, mientras que las 119 restantes eran miembros más generales de las comunidades fronterizas (), repartidos entre 69 hombres y 50 mujeres. Este desglose permitió cotejar las percepciones de los beneficiarios directos con las de otros miembros de las comunidades que viven en las zonas en cuestión.

Para el componente cualitativo, se realizaron 28 entrevistas semidirectivas con informadores clave de las estructuras estatales, las agencias de la ONU, las autoridades locales, la sociedad civil y los socios ejecutores del proyecto. Estas entrevistas se realizaron tanto en las capitales (Puerto Príncipe y Santo Domingo) como en las zonas de intervención situadas a lo largo de la frontera (Ouanaminthe, Belladère, Jimaní, Elias Piña, Dajabón, Anse-à-Pitres, etc.).

Además, se organizaron tres grupos de debate con representantes de jóvenes y mujeres de las zonas fronterizas, con el fin de conocer mejor sus percepciones, experiencias y recomendaciones en relación con la ejecución del proyecto. Estos debates aportaron una valiosa información cualitativa que complementó el análisis de los datos cuantitativos y arrojó luz sobre la dinámica social que se desarrolla sobre el terreno.

b) Dificultades encontradas y cómo superarlas

La recogida de datos se enfrentó a una serie de obstáculos contextuales, de seguridad y logísticos, que hicieron necesarios ajustes metodológicos y organizativos.

En Puerto Príncipe, el deterioro de la situación de seguridad hizo que varios informadores clave fueran inaccesibles, sobre todo en las instituciones centrales. Para sortear esta dificultad, se prefirieron las entrevistas a distancia (por teléfono o videoconferencia), lo que permitió proseguir los intercambios a pesar de las restricciones de movilidad.

En la República Dominicana, el equipo encontró cierta reticencia por parte de algunos entrevistados, sobre todo en temas sensibles relacionados con la migración y las relaciones binacionales. En respuesta, los investigadores intensificaron sus esfuerzos para sensibilizar y explicar la situación, reafirmando el carácter neutral e independiente de la evaluación y garantizando la confidencialidad de la información recopilada.

Los desplazamientos transfronterizos también plantearon dificultades operativas: debido a cierres ocasionales o a la complejidad de los trámites administrativos, el equipo se encontró a veces con retrasos o restricciones de acceso en determinadas localidades. Estas limitaciones se mitigaron mediante una planificación flexible, el apoyo logístico de los socios locales y la previsión de las autorizaciones necesarias a ambos lados de la frontera.

Por último, durante la última fase de recogida de datos en Belladère, un grave incidente de seguridad en Mirebalais -con un ataque de bandas y una fuga masiva de presos- sembró el pánico en toda la región de la Meseta Central, afectando directamente a la comuna de Belladère. Ante esta situación, el equipo suspendió inmediatamente sus actividades sobre el terreno, antes de reprogramar las entrevistas restantes en momentos y lugares más seguros, en consulta con las partes interesadas locales.

A pesar de estos retos, pudimos completar el proceso de recogida de datos en condiciones generalmente satisfactorias, gracias al compromiso de nuestros equipos, al apoyo de nuestros socios institucionales y a la adaptabilidad de nuestros métodos de trabajo.

c) Tener en cuenta las consideraciones éticas

La evaluación se llevó a cabo en estricto cumplimiento de los principios éticos establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), en particular los de respeto, beneficencia, justicia e integridad. El principio de respeto se garantizó obteniendo el consentimiento libre, informado y voluntario de todos los encuestados, con una explicación clara de la finalidad de la evaluación, el carácter voluntario de su participación y su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

El principio de beneficencia guió todo el proceso con el fin de minimizar los riesgos (psicológicos, sociales o de seguridad) para los entrevistados, especialmente en ámbitos sensibles. No se ejerció presión alguna y las entrevistas se realizaron en entornos seguros y confidenciales, prestando especial atención a las poblaciones vulnerables (mujeres, jóvenes, inmigrantes, personas con discapacidad).

Además, las herramientas de recogida se diseñaron para evitar cualquier estigmatización o discriminación, de acuerdo con el principio de imparcialidad. Por último, se respetó escrupulosamente el anonimato de los encuestados, y todos los datos personales se seudonimizaron para evitar cualquier posibilidad de identificación, de acuerdo con los requisitos de confidencialidad y protección de datos.



Taller sobre diseño de soluciones sostenibles desde una perspectiva comunitaria, Acceleration Lab (noviembre de 2022)

V. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos recogidos a partir de la revisión de documentos, las entrevistas con las distintas partes interesadas y las visitas sobre el terreno tenía por objeto verificar las hipótesis formuladas para cada pregunta de evaluación. Permitió evaluar el nivel de rendimiento del proyecto en relación con los criterios de evaluación seleccionados. Esta fase incluyó tanto el tratamiento de los datos (limpieza, organización, codificación) como su análisis en profundidad, con el fin de identificar los resultados pertinentes, poner de relieve las tendencias y alimentar las conclusiones de la evaluación.

5.1 Tratamiento y análisis de los datos de la encuesta cualitativa

El corpus de entrevistas se sometió a un análisis temático y a un análisis textual o semántico. El análisis temático consistió en agrupar manualmente los elementos significativos del discurso de los interesados, clasificándolos según varios ejes de interpretación. Se habían predefinido dos temas principales: las disfunciones observadas en la ejecución del proyecto y las acciones que los interesados desearían ver reforzadas o desarrolladas en el futuro. Además de estas dos dimensiones centrales, en el transcurso de las entrevistas surgieron otros temas transversales, como :

- Percepción de los beneficiarios de la utilidad, el impacto y la sostenibilidad del proyecto ;
- La dinámica de colaboración entre las partes interesadas;
- Factores contextuales que influyen en los resultados del proyecto (seguridad, inestabilidad institucional, barreras lingüísticas o logísticas);
- Propuestas concretas para reforzar la sostenibilidad de los logros ;
- Y el lugar de los grupos vulnerables (especialmente mujeres, jóvenes e inmigrantes) en los mecanismos de gobernanza locales y transfronterizos.

Este enfoque nos ha permitido identificar tendencias estructurantes y puntos de consenso, pero también diferencias de percepción, proporcionando una comprensión matizada de los éxitos, limitaciones y perspectivas de desarrollo del proyecto.

El análisis textual se llevó a cabo con el programa Alceste, una herramienta reconocida por su capacidad para extraer, sobre una base semántica, estructuras significativas de un corpus textual y cuantificar su frecuencia de aparición. Cada entrevista se segmentó en Unidades Elementales de Contexto (U.E.C.), de una longitud normalizada de unas tres líneas, lo que permitió una granularidad fina en el análisis. Las palabras contenidas en estas unidades se lematizaron (se redujeron a su raíz) y luego se agruparon según su proximidad léxica.

La similitud entre las U.C. se basa en el número de palabras que tienen en común, y se agrupan mediante una clasificación jerárquica descendente, que conduce a la formación de clases semánticas, o clases de enunciados representativos. Cada clase se caracteriza por un porcentaje de varianza, indicador de su peso relativo en el conjunto del corpus, lo que permite clasificar los temas dominantes en los discursos analizados.

Además de este enfoque estadístico, también se utilizó un análisis de contenido cualitativo para procesar el discurso de las distintas partes interesadas entrevistadas. Este enfoque permite a

profundizar en el significado atribuido a las experiencias, contextualizar las opiniones expresadas e identificar las representaciones dominantes, las tensiones y las propuestas recurrentes formuladas por las partes interesadas.

5.2 Tratamiento y análisis de los datos de la encuesta cuantitativa

Los datos cuantitativos recopilados se procesaron utilizando herramientas informáticas, lo que facilitó todo el proceso mediante el uso del método CAPI, que permite introducir los datos directamente sobre el terreno utilizando tabletas y teléfonos móviles. Hubo varias etapas clave en el proceso de tratamiento de datos:

5.2.1 Codificación de las preguntas abiertas

Al final de la encuesta, todos los archivos de datos se fusionaron en una única base de datos que contenía a todas las personas encuestadas. A continuación, las preguntas abiertas se trataron de forma específica: se enumeraron y codificaron las distintas respuestas dadas por los encuestados. Se asignó un número o código a cada respuesta, lo que permitió construir una cuadrícula de codificación. Así se transformaron las respuestas cualitativas en categorías estadísticamente utilizables.

5.2.2 Borrar el fichero de datos

Se ha ejecutado un programa de control para detectar y corregir posibles incoherencias o errores en los datos. Se realizó una clasificación plana para detectar valores atípicos, que se comprobaron consultando los cuestionarios originales. Esta etapa permitió obtener un archivo de datos coherente y fiable, listo para el análisis estadístico.

A continuación se generaron las tablas de resultados para analizar los datos y calcular los indicadores clave.

5.2.3 Gestión y análisis de datos

Se elaboró y aplicó un plan de gestión de datos para garantizar la seguridad, calidad y conformidad de los datos recogidos a lo largo de la evaluación, de acuerdo con las normas éticas y los estándares internacionales de protección de datos personales. Este plan tenía por objeto :

- Proteger los datos primarios y garantizar la confidencialidad de la información individual de los participantes;
- Garantizar que los datos recopilados se ajustan a las clasificaciones y normas exigidas;
- Garantizar la validez, integridad y coherencia interna de los datos en todas las fases del tratamiento;
- Facilitar el uso seguro y eficaz de los datos en función de las necesidades específicas de la evaluación.

Antes de cada entrevista o encuesta, se obtuvo el consentimiento libre, informado y documentado de los participantes. Se les leyó una nota explicativa en la que se explicaba la finalidad

de la recogida de datos, el uso previsto de los mismos, el tiempo que se conservarían, su derecho a retirarlos en cualquier momento y las garantías establecidas para asegurar la confidencialidad y el anonimato. A continuación, los participantes dieron su consentimiento verbal o escrito, según el contexto.

En cuanto a la gestión de los datos identificativos, se excluyó de las bases de datos de análisis toda la información personal sensible (como apellidos, nombre, número de teléfono o dirección exacta). Se asignó un identificador numérico único a cada participante, que sólo permitía la referenciación interna en caso necesario. El acceso a la base de datos que contenía las coincidencias entre identificadores y datos personales se limitó estrictamente al consultor principal, y se almacenó en un soporte seguro y cifrado.

Por último, los resultados de la encuesta se presentan sistemáticamente de forma agregada, por sexo, grupo de edad o zona geográfica, para evitar cualquier identificación directa o indirecta de los encuestados.

Se estableció un plan de análisis de datos para definir los parámetros que debían examinarse, las variables clave que debían explotarse, las tabulaciones cruzadas que debían realizarse y las pruebas estadísticas que debían aplicarse.

El método de evaluación adoptado se basa principalmente en la diferencia simple, que consiste en comparar, para cada indicador con un valor de referencia, la situación observada después del proyecto con la anterior al mismo. En el caso de los indicadores que no tienen valor de referencia, la comparación se hará entre el valor actual y los objetivos fijados inicialmente.

En el análisis estadístico se utilizaron herramientas estadísticas descriptivas, en particular :

- ❖ Un análisis univariante basado en el cálculo de las frecuencias relativas de cada variable clave, antes y después del proyecto, para permitir comparaciones ;
- ❖ Un análisis bivariado, basado en la tabulación cruzada de las variables principales (sexo, edad, etc.) para desagregar los indicadores y analizar las diferencias entre subgrupos. Previamente se realizará una prueba de independencia Chi-cuadrado para validar la existencia de un vínculo estadístico significativo entre las variables de tabulación cruzada.

Por último, el consultor resumió, cotejó y analizó toda la información recopilada en el marco de la evaluación, ya fuera a partir de la investigación documental, las entrevistas semiestructuradas, los debates en grupo o las encuestas cuantitativas, para contribuir a la redacción del informe final de evaluación.

VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Los principales resultados presentados en este capítulo son esencialmente las respuestas a las diversas preguntas de evaluación formuladas en la fase previa, que reflejan las preocupaciones de los patrocinadores sobre el rendimiento del proyecto, desde la fase de diseño hasta el final de las actividades. Estas respuestas se basan en una triangulación de datos procedentes de entrevistas con las partes interesadas y de un análisis documental en profundidad. Se formulan en forma de constataciones, que a su vez se resumen en conclusiones que dan una respuesta clara a cada pregunta de evaluación. Cuando una constatación pone de manifiesto un punto débil en la aplicación o un resultado insatisfactorio, o cuando un resultado positivo debe reforzarse o capitalizarse para futuras acciones, se formulan recomendaciones específicas a las partes interesadas.

6.1 Relevancia

EQ1: ¿En qué medida se ha diseñado y ejecutado el proyecto de manera que responda adecuada y coherentemente a las necesidades prioritarias de las comunidades fronterizas, ajustándose al mismo tiempo a las estrategias nacionales, los objetivos de consolidación de la paz, los principios del Fondo para la Consolidación de la Paz y la dinámica contextual de los dos países?

EQ1.1: ¿En qué medida ha respondido el proyecto a las necesidades y prioridades de las comunidades fronterizas?

Conclusiones para EQ1.1

Según todos los actores reunidos en la frontera, el proyecto binacional implementado por la OIM y el PNUD ha respondido satisfactoriamente a las necesidades y prioridades expresadas por las comunidades fronterizas haitianas y dominicanas, que se enfrentan a complejos desafíos vinculados a la migración, las tensiones transfronterizas, la inseguridad, la inseguridad socioeconómica y la ausencia histórica de mecanismos institucionales de diálogo.

La necesidad prioritaria expresada unánimemente por las partes interesadas con las que nos reunimos -ya sean autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil, grupos de jóvenes o de mujeres- es el establecimiento de mecanismos sostenibles, estructurados e inclusivos para el diálogo transfronterizo. Esta necesidad surge de un contexto marcado por la intensificación de las tensiones migratorias, la devolución masiva de nacionales haitianos, la falta de coordinación entre las administraciones locales de ambos países y el aumento de los incidentes relacionados con la gestión de las fronteras, como el tráfico (de migrantes, armas ligeras, contrabando y, en menor medida, drogas), la inseguridad, la gestión de los recursos naturales compartidos y los conflictos por la tierra y el agua. A este respecto, el alcalde de un municipio haitiano situado en la frontera declaró: *"Como este municipio está situado en primera línea de un posible conflicto, su prioridad absoluta es establecer un diálogo estructurado con las autoridades dominicanas"*. Esta necesidad es tanto más acuciante cuanto que la mayoría de los actores comunitarios con los que nos reunimos subrayaron la ausencia histórica de un marco de concertación binacional funcional, tanto a nivel local como institucional. Prueba de ello es el siguiente testimonio de un funcionario de un municipio fronterizo con la República Dominicana:

"Nos enfrentamos cada día a las consecuencias de la falta de coordinación con nuestros homólogos haitianos. Sin embargo, la frontera no es una línea divisoria, sino un espacio compartido. Es esencial establecer un mecanismo de diálogo estructurado, regular e integrador con las autoridades haitianas. Nuestras dos poblaciones se enfrentan a los mismos retos: inseguridad, flujos migratorios incontrolados, tráfico de personas, tensiones sociales. Nosotros, a nivel local, estamos dispuestos al diálogo, pero tiene que institucionalizarse y contar con el apoyo de ambas partes".

El proyecto respondió a estas necesidades de forma estructurada y proactiva organizando una serie de reuniones de diálogo, repartidas entre los cuatro principales corredores fronterizos (Ouanaminthe - Dajabón, Belladère - Elias Piña, Malpasse - Jimaní, Anse-à-Pitres - Pedernales). Estas reuniones adoptaron diversas formas: diálogos comunitarios conjuntos, mesas redondas institucionales, reuniones bilaterales entre autoridades municipales y diálogos sobre seguridad en los que participaron organismos de control fronterizo (POLIFRONT y CESFRONT). El enfoque inclusivo permitió implicar a ayuntamientos, representantes del CMB, comités locales de paz, asociaciones de jóvenes y mujeres, y representantes de los migrantes repatriados. Una autoridad municipal dominicana que participó en varias de estas reuniones resumió así el impacto: *"Estas reuniones han creado un espacio en el que haitianos y dominicanos pueden hablar sin miedo. Eso no existía antes, y era muy necesario"*. Estos foros no sólo han contribuido a apaciguar ciertas tensiones puntuales, sino que también han sentado las bases de una cultura de diálogo permanente, con vistas a una mejor gestión conjunta de las cuestiones fronterizas.

El refuerzo de las capacidades de las autoridades locales y las organizaciones comunitarias fue identificado como una necesidad prioritaria por muchos de los líderes comunales y actores de la sociedad civil con los que nos reunimos. Estas estructuras, a menudo impotentes para abordar las complejas cuestiones de la gestión de las tensiones fronterizas y la mediación entre las poblaciones, reclamaban un apoyo técnico y humano que les permitiera desempeñar un papel más activo en la consolidación de la paz. En particular, los representantes de los ayuntamientos de Belladère, Ouanaminthe y Elias Piña subrayaron su dificultad para gestionar situaciones de crisis sin enlaces comunitarios estructurados ni personal formado. El proyecto ha colmado esta laguna formando a jóvenes mediadores comunitarios (hombres y mujeres) en los cuatro corredores fronterizos. Estos jóvenes recibieron formación en mediación intercultural, gestión no violenta de conflictos y comunicación integradora. Varios de ellos desempeñan ahora un papel activo para aliviar tensiones o facilitar el diálogo comunitario. Un beneficiario de Belladère dice: *"Gracias a esta formación, he aprendido a escuchar y a desactivar conflictos. Estoy orgulloso de servir de intermediario en mi barrio"*.

También se ha hecho un gran esfuerzo para reforzar las competencias institucionales, sobre todo en el lado dominicano, gracias al compromiso del Instituto Nacional de Migración (INM). El INM ha desempeñado un papel clave en la formación de funcionarios públicos en mediación intercultural, con el fin de dotar a los departamentos gubernamentales de herramientas prácticas para gestionar situaciones sensibles a las dinámicas migratorias y culturales. Esta iniciativa ha contribuido a profesionalizar el enfoque del diálogo en la frontera y a tender puentes de entendimiento entre las poblaciones de ambos países. Un funcionario local de Dajabón declaró: *"La formación me ha*

permitido comprender mejor las realidades sociales de las comunidades haitianas. Me ayuda a acoger mejor, dialogar y resolver las tensiones sin recurrir a la confrontación".

Las poblaciones consultadas, en particular en las zonas de Jimaní, Elías Piña y Dajabón, expresaron unánimemente la necesidad urgente de reducir los discursos de odio, los prejuicios y la estigmatización mutua entre haitianos y dominicanos. Las persistentes tensiones entre ambos pueblos, a menudo exacerbadas por las devoluciones masivas, las prácticas fronterizas discriminatorias y la ausencia de mecanismos de diálogo, han alimentado una desconfianza generalizada. Las mujeres repatriadas, los jóvenes migrantes indocumentados y los retornados relataron experiencias recurrentes de humillación, rechazo y violencia simbólica, tanto en los espacios públicos como en las interacciones cotidianas. Como explicó un joven haitiano que conocimos en Dajabón: *"Antes, un simple acento haitiano bastaba para que te insultaran en el mercado"*. Además de la discriminación directa, varias personas con las que hablamos destacaron la falta de espacios seguros para el debate respetuoso entre las dos comunidades. Un líder de la asociación comunitaria de Elías Piña resumió: *"Lo que realmente faltaba era un espacio para hablar sin miedo, para romper las malas ideas que todo el mundo tenía en la cabeza. La gente de aquí necesitaba que alguien viniera y les dijera que el diálogo es posible entre haitianos y dominicanos"*. El proyecto respondió a esta necesidad prioritaria mediante una vasta campaña binacional de sensibilización, que combinó radios comunitarias, teatro callejero, actos escolares y el uso innovador de *"tap-taps móviles"* para difundir mensajes de paz y convivencia pacífica. Esta iniciativa ha resultado especialmente pertinente en zonas históricamente marcadas por conflictos de identidad y estereotipos negativos.

Durante las consultas en las zonas fronterizas, los jóvenes y las mujeres expresaron clara y repetidamente su sentimiento de exclusión de las iniciativas de consolidación de la paz, de los procesos locales de toma de decisiones y de las oportunidades económicas. Afirman que a menudo son invisibles en los espacios institucionales, confinados a papeles secundarios a pesar de su elevada exposición a las vulnerabilidades. El desempleo estructural, las dificultades para acceder a la formación y la marginación en la gobernanza local agravan esta frustración. Varios entrevistados destacaron también que la falta de perspectivas de estos grupos los hace especialmente vulnerables al tráfico de personas y a la migración irregular, sobre todo en las zonas más aisladas o expuestas. Un participante en un grupo de discusión de jóvenes en Belladère resumió este sentimiento: *"Siempre se refieren a nosotros como víctimas, pero nunca como actores. Sin embargo, son los jóvenes quienes viven las verdaderas tensiones sobre el terreno"*. En respuesta a esta demanda de reconocimiento e inclusión, el proyecto creó SIL en tres municipios fronterizos (Ouanaminthe, Belladère y Dajabón). El objetivo de estos espacios participativos era permitir que grupos mixtos de jóvenes y mujeres diseñaran, probaran y pusieran en marcha microproyectos centrados en la cohesión social, la prevención de conflictos, la mediación comunitaria y el emprendimiento social, tal y como señala una de las responsables del proyecto: *"La idea detrás de los SIL era dar a los jóvenes y a las mujeres el espacio y las herramientas para pasar de observadores a actores. Queríamos demostrarles que sus ideas podían transformar realmente su comunidad"*. Además, algunas iniciativas recibieron apoyo técnico y financiero para el desarrollo de actividades generadoras de ingresos (AGI), dirigidas prioritariamente a jóvenes en situación de riesgo. Este plan se consideró muy pertinente para satisfacer la doble demanda de inclusión social y capacitación económica de grupos tradicionalmente marginados.

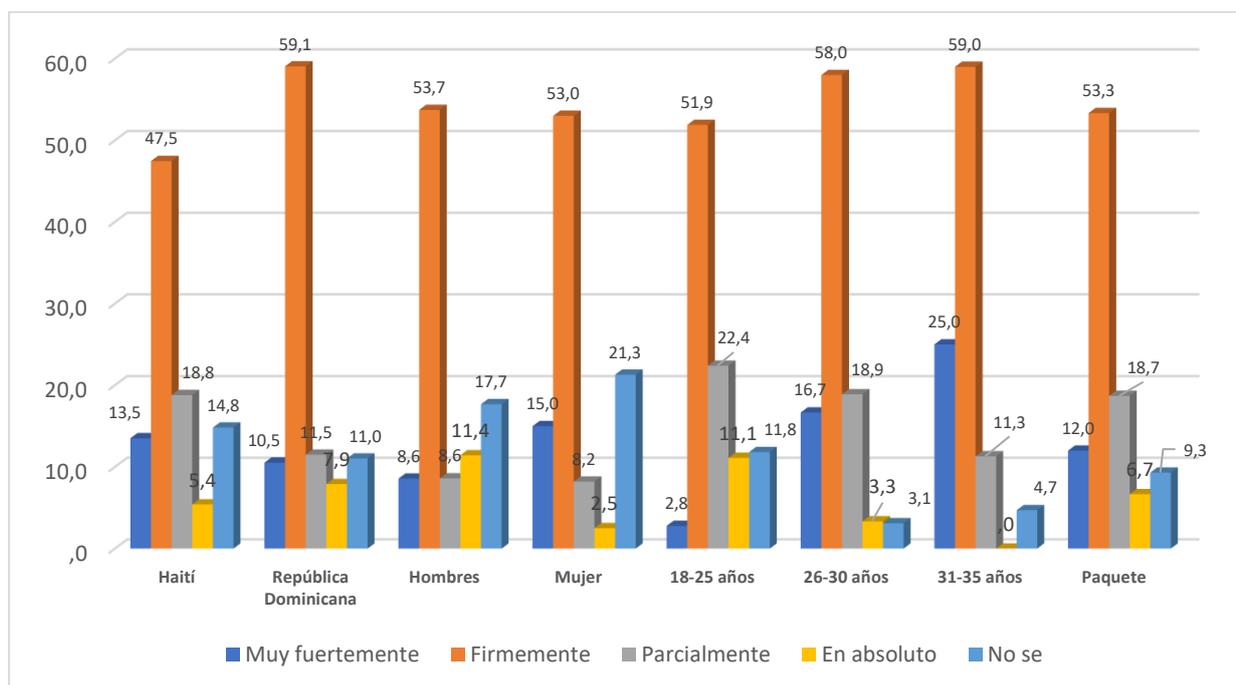
Sin embargo, varios jóvenes y mujeres expresaron su frustración por el hecho de que sólo un número limitado de beneficiarios se hubiera beneficiado de estos planes, o de que la ayuda recibida se considerara demasiado modesta, sin suficiente influencia para dar una respuesta profunda y duradera a sus necesidades básicas. En particular, hicieron hincapié en la falta de recursos financieros, considerada un obstáculo importante para su participación en las iniciativas de paz. A falta de perspectivas económicas, muchos se encuentran en situaciones vulnerables que les exponen a la emigración forzosa, a la hostilidad hacia los extranjeros o incluso a la instrumentalización en conflictos locales. Este sentimiento queda claramente ilustrado por las palabras de un joven de Ouanaminthe: *"Lo que ha hecho el proyecto es bueno, pero sólo ha afectado a un pequeño grupo. Somos muchos los que queremos participar, los que queremos crear, pero no había espacio ni temas suficientes. Nos habría gustado tener más oportunidades, y no sólo en mediación. Sobre todo, necesitamos ayuda para empezar de verdad, porque sin dinero no podemos avanzar."*

Esta observación pone de manifiesto el deseo de los beneficiarios de que los futuros proyectos amplíen la cobertura de las ayudas a un mayor número de jóvenes y mujeres y, sobre todo, de que se refuerce la dimensión financiera y técnica de las ayudas, con el fin de transformar su potencial en acciones concretas al servicio de la cohesión social y la prevención de conflictos.

Estas conclusiones cualitativas se ven plenamente corroboradas por los resultados de la encuesta cuantitativa (gráfico 1). El análisis de los datos muestra que el 58% de los encuestados considera que el proyecto ha respondido con firmeza a sus necesidades y a las de su comunidad, mientras que el 13% opina que ha respondido con mucha firmeza. Este reconocimiento es especialmente marcado en la República Dominicana (61% "fuertemente") y entre el grupo de edad de 31-35 años (25% "muy fuertemente"). Sin embargo, algunas categorías expresaron una percepción más matizada: el 23% de los jóvenes de 18 a 25 años consideraron que el proyecto sólo había respondido parcialmente a sus expectativas, y el 12% de las mujeres dijeron no saber si se habían tenido en cuenta sus necesidades. En Haití, las respuestas también fueron más dispersas, con una tasa combinada de "en absoluto" y "no sabe" de casi el 20%, lo que refleja los mayores retos contextuales y las lagunas en la cobertura.

Estos resultados cuantitativos refuerzan el análisis anterior, destacando la necesidad de ampliar el alcance de las intervenciones, tanto en términos de número de beneficiarios como de variedad de ámbitos de apoyo, para responder mejor a las expectativas específicas de los jóvenes y las mujeres. También ponen de relieve la importancia de reforzar el arraigo local de las iniciativas, sobre todo del lado haitiano, para anclarlas más firmemente en las realidades de la vida y consolidar su impacto en las comunidades afectadas.

Gráfico 1: ¿En qué medida ha respondido el proyecto a sus necesidades y prioridades y a las de su comunidad?



Fuente: Recogida de datos de la evaluación

La protección de los derechos de los migrantes -en particular las condiciones de devolución, la asistencia a los retornados y el respeto de su dignidad- fue planteada como una cuestión central por muchas partes interesadas, tanto del lado haitiano como del dominicano. Varias ONG y autoridades municipales han denunciado la ausencia de protocolos formales entre ambos países, lo que deja vía libre para que las personas sean devueltas en condiciones indignas, a menudo sin coordinación, información previa ni dispositivos de atención.

En respuesta, el proyecto ha apoyado la estructuración del diálogo sobre estas delicadas cuestiones a través de varios canales de consulta establecidos a distintos niveles: local, nacional, gubernamental y en el seno de la sociedad civil. Se han realizado esfuerzos para promover la comunicación entre estos niveles y reforzar la coherencia de las acciones. Los mecanismos establecidos incluyen plataformas de consulta sobre igualdad de género, el desarrollo de diagnósticos SCORE y la formulación de un plan de acción binacional bajo los auspicios de la CMD. Estas herramientas han permitido enmarcar los debates sobre el respeto de los derechos fundamentales de los migrantes e integrar las preocupaciones de los grupos vulnerables en la gobernanza fronteriza. Además, el proyecto ha apoyado la organización de mesas de diálogo transfronterizas, reuniones conjuntas entre las fuerzas de seguridad POLIFRONT (Haití) y CESFRONT (República Dominicana), y el lanzamiento, al final del proyecto, de un diálogo territorial transfronterizo entre las autoridades locales de los dos países. El reconocimiento formal de estas cuestiones por parte de la CMR es un paso importante hacia una mejor coordinación institucional y una mayor protección de las poblaciones móviles.

Conclusión para QE1.1

La evaluación muestra que, en general, el proyecto binacional ha respondido satisfactoriamente a las necesidades prioritarias de las comunidades fronterizas haitianas y dominicanas, especialmente en términos de diálogo transfronterizo, prevención de tensiones, desarrollo de capacidades comunitarias y lucha contra la incitación al odio. El enfoque inclusivo aplicado -que implica a jóvenes, mujeres, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil- ha sentado las bases de una cultura de consulta y cohabitación pacífica en un contexto históricamente conflictivo.

Sin embargo, las conclusiones también señalan limitaciones en cuanto a la escala de las intervenciones y la profundidad del apoyo, sobre todo para los jóvenes y las mujeres. La falta de recursos técnicos y financieros ha limitado el potencial transformador de las iniciativas, dejando a algunos grupos vulnerables al margen del proceso. Por último, a pesar de los importantes esfuerzos realizados, la protección de los derechos de los migrantes sigue siendo un reto importante, que requiere un mayor compromiso político y una mejor coordinación institucional entre los dos países.

Recomendación para QE1.1

Para futuros proyectos, recomendamos:

- Ampliar la cobertura de nuestras iniciativas, tanto en número de beneficiarios como en variedad de temas abordados, especialmente en favor de los jóvenes y las mujeres;
- Reforzar el arraigo local de nuestras acciones, especialmente en Haití, mediante mecanismos más arraigados de diagnóstico participativo y co-construcción de prioridades;
- Proporcionar más recursos financieros sustanciales para apoyar las iniciativas económicas de los jóvenes y las mujeres en situación de riesgo;
- Apoyar la formalización de acuerdos binacionales sobre procedimientos de devolución y derechos de los migrantes, reforzando el papel de la Comisión Mixta Bilateral como foro de gobernanza compartida.

EQ1.2: ¿Está el proyecto en consonancia con las prioridades nacionales de los dos países en materia de consolidación de la paz y gestión de la migración?

Conclusiones para EQ1.1

En Haití, el proyecto está estrechamente alineado con las prioridades expresadas por el gobierno en el momento de su elegibilidad para el Fondo para la Consolidación de la Paz (FPP) en 2020, que incluyen en particular: (i) la reducción de las tensiones comunitarias y transfronterizas, (ii) el fortalecimiento de la gobernanza inclusiva, y (iii) la prevención de la violencia vinculada a las dinámicas migratorias. Este posicionamiento se ve reforzado por el apoyo explícito del proyecto al CMB, que Haití considera un mecanismo central para el diálogo político con la República Dominicana. El proyecto ha permitido elaborar un plan de acción conjunto de las secretarías técnica y ejecutiva de la CMB, que responde directamente a uno de los compromisos asumidos por el gobierno haitiano en sus conversaciones con la Secretaría del PBF.

El proyecto también está en consonancia con el Plan Estratégico de Desarrollo de Haití (PSDH) y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas (UNSDCF 2023-2027), que abogan por la estabilización de las zonas fronterizas, la capacitación de los jóvenes y las mujeres como vectores

de cohesión social y la introducción de mecanismos participativos de gestión de conflictos. El SIL, la formación en mediación y negociación, y las campañas de sensibilización sobre la migración, llevadas a cabo en varias comunas fronterizas (por ejemplo, Ouanaminthe, Anse-à-Pitres) son ejemplos concretos de este alineamiento estratégico.

En la República Dominicana, el proyecto se ajusta plenamente a las directrices de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, en particular en lo que respecta a la gobernanza territorial, la gestión integrada y segura de las fronteras y el fortalecimiento de la cohesión social en las zonas fronterizas vulnerables. Contribuye a la operacionalización de los objetivos estratégicos dirigidos a promover el desarrollo equitativo del territorio nacional, mejorar la coordinación institucional en la frontera y fomentar la coexistencia pacífica entre las comunidades de ambos lados de la isla. El proyecto ha apoyado estos ejes mediante la consolidación de espacios de diálogo en Dajabón, Elías Piña, Jimaní y Pedernales, con la participación de municipios, representantes de migración y actores comunitarios.

Además, las intervenciones del proyecto se ajustan a las prioridades identificadas en los marcos de cooperación binacional elaborados bajo los auspicios de la CMR, con el apoyo de socios internacionales. Estos marcos promueven un enfoque integrado del desarrollo, la seguridad y la cooperación territorial. En este sentido, los resultados del proyecto (en particular los resultados 1 y 2) son coherentes con las áreas prioritarias de intervención reconocidas por los dos Estados, como la gobernanza local, la prevención de conflictos vinculados a la migración y el refuerzo del diálogo comunitario transfronterizo.

El alineamiento del proyecto con las prioridades nacionales se reafirmó regularmente durante los diálogos con los representantes institucionales y las agencias asociadas. Las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación con representantes del Ministerio de Asuntos Exteriores de Haití y de los municipios fronterizos confirman que el proyecto ha colmado una laguna estratégica, sobre todo en materia de diálogo estructurado y consolidación de la paz en la frontera.

Por último, la coherencia entre las prioridades nacionales y el modelo de intervención del proyecto se refleja en los informes narrativos, el ProDoc, así como en los estudios realizados en el marco del proyecto (diagnóstico fronterizo, percepción comunitaria, método SCORE). Estos documentos muestran que los ajustes realizados durante la ejecución (por ejemplo, reubicación de actividades, movilización comunitaria, coordinación con los CTD) han reforzado la pertinencia del proyecto frente a los retos cambiantes de ambos países.

Conclusión para QE1.2

La evaluación confirma que el proyecto está estrechamente alineado con las prioridades nacionales de Haití y la República Dominicana en materia de consolidación de la paz, gestión de las migraciones y gobernanza de las fronteras. El proyecto responde a los compromisos estratégicos formulados por los dos Estados, en particular mediante el apoyo a la Comisión Mixta Bilateral, la promoción del diálogo comunitario y la prevención de los conflictos vinculados a la migración. También es coherente con los marcos estratégicos nacionales y los planes de desarrollo, como el PSDH, el UNSDCF, el Plan Binacional de Desarrollo y la Política Migratoria Dominicana. La capacidad del proyecto para adaptar sus actividades a los cambios contextuales (tensiones migratorias, necesidades de las comunidades, cuestiones de seguridad) e integrar las preocupaciones

institucionales nacionales en su ejecución ilustra una sinergia real con las orientaciones políticas y sectoriales de los dos países . Esta sinergia fue unánimemente reconocida y acogida favorablemente por las autoridades nacionales y locales con las que nos reunimos.

Recomendación para QE1.2

Para reforzar y mantener este alineamiento en futuras iniciativas, se recomienda que :

- Implicar más sistemáticamente a las instituciones nacionales en las fases de planificación estratégica, ejecución y seguimiento, para garantizar una mayor apropiación institucional de los resultados;
- Anclar las acciones en los planes de desarrollo nacionales y regionales, utilizando los marcos existentes (CMB, políticas de migración, planes locales de seguridad) para garantizar la continuidad política;
- Reforzar la documentación de la contribución del proyecto a los objetivos nacionales, con el fin de facilitar la promoción y la movilización de financiación adicional;
- Institucionalizar las herramientas desarrolladas (planes de acción, plataformas de diálogo, SIL, formación) en colaboración con los ministerios y las autoridades locales para promover su sostenibilidad y su integración en las políticas públicas.

EQ1.3: ¿Se adaptó la Teoría del Cambio del proyecto a los objetivos de paz y cohesión social?

Conclusiones para QE1.3

La Teoría del Cambio (TdC) del proyecto se basa en la hipótesis de que una transformación sostenible de las dinámicas de conflicto en las zonas fronterizas depende de tres palancas: (i) el desarrollo de la capacidad de los actores locales e institucionales para gestionar las tensiones de forma pacífica, (ii) la promoción de representaciones positivas de la migración y la cooperación binacional, y (iii) la creación de espacios sostenibles de diálogo a varios niveles (comunitario, municipal, institucional). Esta TdC se ajusta a las prácticas probadas de consolidación de la paz en contextos transfronterizos.

Las intervenciones del proyecto -como la creación de comités de paz, el diálogo institucional a través del CMB y la formación en mediación intercultural- concretan los mecanismos de cambio propuestos en la TdC. El vínculo entre los productos (por ejemplo, jóvenes mediadores formados, plataformas de diálogo creadas) y los resultados esperados (reducción de las tensiones, mejora de la percepción de la migración) es coherente. De este modo, el proyecto no se ha contentado con acciones puntuales, sino que ha estructurado una cadena lógica de intervención destinada a lograr un impacto sistémico.

El contexto haitiano-dominicano está marcado por la volatilidad política, las tensiones migratorias recurrentes y los bajos niveles de confianza entre las comunidades. La TdC tiene en cuenta esta realidad, incorporando mecanismos de adaptación (por ejemplo, implicación de relevos locales en caso de inestabilidad, reprogramación de actividades sensibles, reubicación de acciones en zonas seguras). La flexibilidad del enfoque nos ha permitido mantener la pertinencia de nuestras acciones, a pesar de imprevistos como el cierre de fronteras o las crisis de seguridad.

El TdC prevé explícitamente que los jóvenes y las mujeres desempeñen un papel activo en la consolidación de la paz. El SIL, la formación y el apoyo a las iniciativas locales han plasmado este enfoque. Sin embargo, como han señalado varios beneficiarios, el alcance de estos planes ha seguido siendo limitado, llegando sólo a un pequeño número de jóvenes, que a menudo ya están movilizados. Una mejor operatividad de esta intención en las fases futuras aumentaría el impacto.

La evaluación puso de manifiesto que la TdC podría compartirse mejor con todas las partes interesadas locales. Aunque los socios ejecutores (OIM, PNUD) y algunos funcionarios municipales han asumido la lógica del proyecto, varias partes interesadas sobre el terreno -especialmente en las autoridades y asociaciones locales- han indicado que no participaron suficientemente en el desarrollo o la comprensión de la estrategia global. Esto puede haber limitado su apropiación de los resultados esperados y su compromiso a largo plazo. Una mejor difusión de los mecanismos de cambio habría reforzado la alineación y la sinergia entre las partes interesadas.

También se observó que las hipótesis formuladas eran sólidas, pero puestas a prueba por realidades imprevistas. El TdC se basa en el supuesto de que los gobiernos de los dos países, las instituciones de seguridad y las comunidades locales están dispuestos a entablar un diálogo estructurado. Sin embargo, acontecimientos como el asesinato del presidente haitiano, la crisis del canal del río Massacre y el auge del nacionalismo en la República Dominicana han socavado esta base. A pesar de ello, la TdC ha demostrado su capacidad de resistencia gracias a la diversificación de los niveles de intervención y al trabajo constante de los enlaces comunitarios.

Conclusión para QE1.3

La Teoría del Cambio (TdC) en la que se basa el proyecto binacional está en general bien alineada con los objetivos de paz y cohesión social en un contexto transfronterizo complejo. Identifica correctamente las palancas estratégicas que deben activarse -diálogo, desarrollo de capacidades, cambio de percepciones- y las intervenciones ejecutadas así lo atestiguan. En general, se respeta la coherencia lógica entre las aportaciones, las actividades, los resultados intermedios y el impacto previsto. Además, la TdC ha demostrado ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a situaciones imprevistas, especialmente en Haití, lo que confirma su resistencia. Sin embargo, la apropiación de la TdC sigue siendo desigual: mientras que las agencias y algunas autoridades locales tienen un buen conocimiento de la TdC, su difusión entre los actores comunitarios sigue siendo limitada, lo que puede haber limitado el pleno compromiso y la movilización a largo plazo de las partes interesadas. Además, algunas de las hipótesis iniciales se han topado con realidades políticas más duras, lo que ha obligado a realizar ajustes sobre el terreno.

Recomendaciones para QE1.3

- Reforzar la apropiación de la TdC por las partes interesadas locales, organizando desde el principio talleres para popularizar los mecanismos de cambio, dirigidos a las autoridades locales, las asociaciones locales, los jóvenes y las mujeres líderes.
- Institucionalizar un sistema de revisión periódica de la TdC, de modo que los supuestos y las estrategias de intervención puedan ajustarse en función de los cambios en el contexto de seguridad, político o social de los dos países.

- Ampliar los mecanismos de participación, como el LIS, incluyendo a más jóvenes y mujeres que aún no han participado, con el fin de materializar plenamente las dimensiones inclusivas de la ambición de la TdC de transformar la ciudad.

EQ1.4: ¿En qué medida se aprendieron lecciones de otros proyectos relevantes durante la fase de diseño?

Conclusiones para EQ1.4

Se emprendió un esfuerzo de capitalización parcial previo al proyecto. Desde la fase de diseño, el proyecto se basó en la experiencia institucional adquirida por la OIM y el PNUD en los ámbitos de la gobernanza local, la gestión de la migración y el diálogo binacional. Las dos agencias ya tenían una larga presencia en la zona fronteriza, a través de otros proyectos realizados en el pasado, y trataron de vincular este nuevo proyecto con la dinámica actual. Esto limitó el riesgo de duplicación y reforzó la complementariedad de las iniciativas existentes. Así lo subrayó un responsable técnico de la OIM en Haití: *"El proyecto se ha beneficiado de las enseñanzas extraídas de nuestras experiencias anteriores, especialmente en lo que respecta a la mediación comunitaria y al papel de las autoridades locales en la gestión de las tensiones, sobre todo en contextos transfronterizos en los que los conflictos adquieren a menudo una dimensión bilateral"*.

La experiencia de anteriores proyectos binacionales ha guiado la estrategia de coordinación. El proyecto ha aprendido de las dificultades encontradas en otras iniciativas transfronterizas, sobre todo en lo que respecta a la coordinación de las múltiples partes interesadas. El diseño previó mecanismos de consulta, comités de dirección y plataformas de intercambio inspirados en proyectos similares cofinanciados por otros socios (Unión Europea, GIZ, etc.), con los que se establecieron sinergias desde el principio. Un miembro del personal del PNUD en la República Dominicana declaró: *"Evitamos los errores de proyectos anteriores programando reuniones periódicas entre los dos equipos de país e implicando a las autoridades locales desde el principio"*.

De este modo, las lecciones anteriores han permitido incorporar un enfoque basado en la flexibilidad y la adaptabilidad. Los proyectos anteriores han demostrado que la inestabilidad política, la inseguridad y la variabilidad de la dinámica migratoria pueden dificultar la ejecución de las actividades previstas. Por ello, el proyecto binacional ha incorporado un cierto grado de adaptabilidad en su planificación, tanto en lo que respecta a los ámbitos de intervención como a los métodos (aprendizaje a distancia, utilización de socios locales, modularidad de las acciones). Un miembro del personal de la OIM que participó en el proyecto declaró: *"Sabíamos que nada es estable en esta región. Así que planeamos poder cambiar ciertas actividades en línea o delegarlas en socios locales"*.

Pero la sistematización y documentación de las lecciones aprendidas sigue teniendo sus límites. A pesar de sus esfuerzos, varios de los agentes entrevistados subrayan que la capitalización no ha sido suficientemente sistemática ni estructurada. No se ha incorporado formalmente al expediente de diseño ningún documento exhaustivo de las lecciones aprendidas en proyectos anteriores, y la memoria institucional se basa principalmente en las experiencias de las personas implicadas. Además, algunas buenas prácticas de anteriores proyectos sobre el terreno o de ONG locales no se han integrado suficientemente en los mecanismos de ejecución.

Las enseñanzas extraídas de las evaluaciones anteriores no siempre se aprovecharon al máximo durante la fase de diseño. Varios socios entrevistados señalaron que algunas recomendaciones de evaluaciones anteriores, en particular las relativas a la GFP o a proyectos de gobernanza local, no se habían tenido plenamente en cuenta. Esto puede haber limitado la eficacia de ciertos mecanismos institucionales. Sin embargo, esta valoración debe matizarse en lo que respecta a la Secretaría Técnica de la CMR, identificada en varias evaluaciones como un actor estratégico. Por el lado dominicano, esta Secretaría estuvo involucrada desde el inicio del proyecto, incluso en etapas clave como el intento de reclutar un coordinador nacional. No obstante, el papel estructurador de este organismo en la coordinación binacional podría haber adquirido mayor relevancia e institucionalizarse desde las primeras fases de implementación.

No obstante, el proyecto ha contribuido a sentar unas bases sólidas para una mejor capitalización en el futuro. Está previsto elaborar un documento de capitalización al final del proyecto, con el objetivo declarado de extraer lecciones estructurantes para futuros proyectos binacionales. Este enfoque es bien acogido por las partes interesadas, que desearían que las buenas prácticas (por ejemplo, SIL, campañas de sensibilización, plataformas de diálogo) se documentaran y difundieran en otras zonas fronterizas.

Conclusión para QE1.4

El proyecto se benefició de un esfuerzo parcial pero real de capitalización de la experiencia previa, aprovechando la pericia acumulada por la OIM y el PNUD en la zona fronteriza entre Haití y Dominica. Las lecciones aprendidas de proyectos anteriores se han movilizado para diseñar mecanismos de coordinación más eficaces, anticipar los riesgos asociados a la inestabilidad contextual y promover un cierto grado de flexibilidad en la ejecución. Esta memoria institucional ha permitido evitar algunos de los errores del pasado, sobre todo en términos de duplicación de actividades y fragmentación de las intervenciones. Sin embargo, esta capitalización ha seguido siendo en gran medida informal, basada en la experiencia individual de los actores más que en una documentación estructurada y sistemática. La falta de informes sobre las lecciones aprendidas formalmente integrados en el proyecto, así como el uso limitado de las recomendaciones de evaluaciones anteriores, han limitado el alcance de este aprendizaje. Esto pone de relieve la necesidad crítica de reforzar la función de memoria organizativa para futuros proyectos similares.

Recomendaciones para QE1.4

- Institucionalizar un enfoque estructurado de la capitalización desde la fase de diseño, que incluya el análisis sistemático de proyectos anteriores (en particular los financiados por el PBF, la UE o la GIZ) y la integración formal de sus recomendaciones en el marco lógico del proyecto.
- Documentar y difundir las buenas prácticas y herramientas desarrolladas durante el proyecto, en particular los Laboratorios de Innovación Social, las campañas de sensibilización y las plataformas de diálogo, con el fin de convertirlas en referencias para otras intervenciones en un contexto transfronterizo.
- Fortalecer el papel de la Secretaría Técnica binacional como vehículo de capitalización, otorgándole un mandato explícito para coordinar la memoria institucional, incluyendo la recopilación, consolidación y difusión de las lecciones aprendidas entre ambos países.



EQ1.5: ¿En qué medida se tuvieron en cuenta las perspectivas de las instituciones y personas influyentes durante el proceso de diseño del proyecto?

Resultados de QE1.5

El diseño del proyecto se basó en consultas específicas con instituciones clave de ambos países. La revisión de la literatura y las entrevistas con las partes interesadas revelan que la fase de diseño del proyecto estuvo marcada por intercambios estructurados con instituciones estatales estratégicas tanto de Haití como de la República Dominicana. Por parte haitiana, se consultó a ministerios como los de Interior, Asuntos Exteriores, Planificación y Condición de la Mujer, así como a representantes locales de la policía de fronteras (POLIFRONT). Por parte dominicana, se recogieron contribuciones del CESFRONT, el Ministerio de Asuntos Exteriores y las autoridades provinciales de las zonas objetivo. Estas consultas ayudaron a formular prioridades comunes, en consonancia con las preocupaciones institucionales en materia de migración, seguridad y cohesión social. Según un funcionario del Ministerio de Asuntos Exteriores haitiano, *"el proyecto se debatió desde el principio con la Comisión Mixta Bilateral, lo que garantizó cierta legitimidad institucional"*. Esto subraya la importancia del papel de la CMB en el alineamiento político binacional del proyecto desde el principio.

Los documentos del proyecto confirman este anclaje estratégico, especialmente en la voluntad de reforzar los marcos de diálogo binacional existentes y de garantizar la coherencia con los dispositivos institucionales preexistentes. Esta implicación institucional ha contribuido a establecer la credibilidad del proyecto y a convertirlo en una palanca reconocida por las autoridades para prevenir las tensiones transfronterizas.

Las autoridades locales, en particular los alcaldes de ciudades como Ouanaminthe, Belladère, Elías Piña y Pedernales, participaron activamente desde el principio, mediante reuniones bilaterales, diagnósticos participativos e intercambios periódicos con los equipos del proyecto. Estas instituciones ayudaron a identificar las áreas prioritarias de intervención, los temas más sensibles que debían abordarse (migración, seguridad, cohesión) y los mecanismos de consulta local adecuados.

Esta implicación se tradujo en la consideración de propuestas concretas presentadas por las autoridades locales, en particular la solicitud de creación de un foro estructurado de diálogo, apoyada por varios ayuntamientos. Este papel se confirmó en las entrevistas con los alcaldes, ya que uno de ellos declaró: *"Como alcalde, mi liderazgo permitió facilitar el diálogo entre los actores de ambos lados de la frontera [...] [La iniciativa de diálogo es una prioridad absoluta para la autoridad local]"*. Esta frase textual pone de manifiesto el arraigo territorial del proyecto y la voluntad de las autoridades locales de estar en el centro de los procesos de estabilización de las zonas fronterizas. Esta implicación temprana ha facilitado la adaptación del proyecto a las preocupaciones de las zonas afectadas, al tiempo que ha fomentado su aceptación en las comunidades locales.

El análisis de las entrevistas y los documentos del proyecto muestra que, aunque algunas organizaciones de la sociedad civil (OSC) participaron en las primeras fases del proyecto, su implicación fue limitada, varió de una región a otra y a veces llegó tarde. La participación de las OSC parece haber sido más estructurada en las zonas urbanas dominicanas, sobre todo en torno a Dajabón y Elías Piña, mientras que en el lado haitiano, en localidades como Anse-à-Pitres y Belladère, la movilización comunitaria fue menos sistemática. Varios representantes de la sociedad civil lamentan no haber participado sustancialmente en la fase de formulación estratégica, a pesar de que a menudo conocen en profundidad las dinámicas migratorias, las tensiones locales y las cuestiones de género.

Sin embargo, esta observación debe matizarse a la luz de la historia de las iniciativas transfronterizas. Las Mesas de Diálogo Transfronterizo (CBDT), a menudo percibidas como mecanismos creados por el proyecto, son en realidad el fruto de un compromiso anterior de las OSC locales. Apoyadas desde el principio por la OIM hace varios años, forman parte de una dinámica comunitaria existente que el proyecto PBF ha reforzado mediante apoyo técnico y financiero. Así pues, en lugar de crearse ex nihilo, se trataba de consolidar un espacio de diálogo que ya estaba en ciernes, con su propia legitimidad y trayectoria.

Este doble enfoque pone de manifiesto la tensión existente entre, por un lado, el deseo declarado de un proyecto integrador y, por otro, la experiencia de algunas OSC que, en ocasiones, se sintieron incluidas a posteriori. En palabras de una parte interesada de la República Dominicana: *"Creo que podríamos haber hecho más para implicar a las asociaciones locales, sobre todo en la elaboración conjunta de la estrategia. Muchas fueron invitadas a posteriori"*. Este testimonio refleja la necesidad de articular mejor el apoyo a las dinámicas existentes y los procesos de co-construcción desde la fase de diseño, con una mayor implicación de las OSC de diferentes categorías, que conocen bien las realidades locales.

Este análisis aboga a favor de un enfoque más abierto y estructurado en futuros proyectos, en los que las OSC locales se consideren no sólo como enlaces de ejecución, sino también como

codiseñadoras de respuestas a los retos transfronterizos. Esto permitiría reforzar su apropiación, consolidar la sostenibilidad de los mecanismos creados y aprovechar plenamente su papel en la consolidación de la paz local.

Aunque el proyecto se definió desde el principio como binacional y pretendía explícitamente reforzar la cooperación entre Haití y la República Dominicana, la fase de diseño estuvo marcada por intercambios institucionales realizados en gran medida de forma paralela en cada país. Los documentos y entrevistas iniciales indican que la coordinación entre las partes interesadas a ambos lados de la frontera -incluidas las autoridades locales, los representantes del sector y las sociedades civiles nacionales- no siempre fue sistemática ni estuvo articulada. Esta falta de diálogo interinstitucional bilateral estructurado durante la formulación del proyecto puede haber limitado la identificación de problemas realmente compartidos o la definición de respuestas concertadas. De hecho, en un contexto de tensiones migratorias recurrentes, en el que las percepciones y las responsabilidades suelen ser asimétricas, una co-construcción eficaz requiere no sólo la implicación de las agencias de la ONU de ambos países, sino también la interacción directa y continua entre las instituciones locales de ambos lados de la frontera. Esta deficiencia fue señalada explícitamente por un director de una estructura pública de la República Dominicana, que subrayó: "*Habría sido útil que las instituciones de nuestros dos países dialogaran entre sí desde la fase de diseño. Demasiadas cosas se negociaron por separado*". Esta observación pone de relieve una paradoja: aunque el proyecto se posiciona como un vehículo para el diálogo binacional, al principio adoleció de un enfoque todavía compartimentado, con pocos mecanismos de planificación conjunta. Esto puede haber limitado la apropiación mutua y la sinergia de acción en las primeras fases del proyecto.

Una coordinación binacional más estructurada, en la que participaran las instituciones gubernamentales, las autoridades municipales y las redes comunitarias de ambos países, podría haber contribuido a una comprensión más compartida de las cuestiones transfronterizas y a una mayor coherencia en las actuaciones. Cabe señalar, no obstante, que ciertas dinámicas, especialmente las relacionadas con el diálogo institucional entre los dos países, quedaban fuera del alcance directo del proyecto. El contexto inicial, marcado por una comunicación limitada entre las partes, constituyó un factor restrictivo. En este contexto, el margen de acción de los organismos de ejecución en materia de coordinación política e institucional dependía de la voluntad de los gobiernos interesados.

Las expectativas de los jóvenes y las mujeres se integraron tarde y de forma gradual. De hecho, aunque el proyecto manifestó claramente su intención de ser integrador desde el principio, el análisis de los documentos y testimonios muestra que las necesidades y expectativas específicas de los jóvenes y las mujeres sólo se tuvieron realmente en cuenta durante la ejecución. Esto tuvo lugar principalmente a través de los mecanismos de participación creados tras el inicio del proyecto, en particular los SIL de los corredores de Ouanaminthe, Belladère y Elias Piña. Si bien estos mecanismos ofrecieron a los jóvenes y a las mujeres un espacio de expresión y experimentación, varios beneficiarios expresaron la sensación de que su voz no había sido suficientemente escuchada en la fase previa, durante el diseño estratégico. Esta frustración se observó en varias entrevistas y grupos focales, especialmente en el lado haitiano, donde los jóvenes, sobre todo las chicas, denunciaron la falta de consulta inicial a pesar de su gran exposición a los riesgos de la migración, la estigmatización y la violencia. Esto queda bastante claro en las palabras de una joven beneficiaria

de Ouanaminthe "Sólo más tarde se nos preguntó realmente nuestra opinión sobre lo que queríamos hacer como jóvenes. Al principio, teníamos la impresión de que todo estaba decidido. Pero cuando se pusieron en marcha los Laboratorios, por fin tuvimos un espacio para decir lo que queríamos, lo que estábamos viviendo y cómo pensábamos que podíamos contribuir a la paz".

Esta observación fue corroborada por varios jóvenes durante los grupos focales realizados en las zonas fronterizas. Las jóvenes entrevistadas expresaron su deseo de implicarse más en el diseño de las respuestas comunitarias, y no sólo de participar en ellas una vez que los planes se han puesto en marcha.



Reunión del CMB en Jimaní en 2022

Del mismo modo, las entrevistas con los gestores de proyectos del PNUD y la OIM confirman que las cuestiones de género y juventud se han reforzado a lo largo del proceso, sobre todo a raíz de los comentarios iniciales de los socios comunitarios y los propios jóvenes.

Esta integración tardía, aunque parcialmente compensada por ajustes positivos, limita la plena apropiación del proyecto por parte de estos grupos clave, y pone de relieve la necesidad de reforzar el enfoque de escucha desde las primeras fases de diseño, a fin de dar una respuesta más detallada a las vulnerabilidades interseccionales en las zonas fronterizas.

Conclusión para QE1.5

La evaluación muestra que la fase de diseño del proyecto se benefició de un importante anclaje institucional, a través de consultas estructuradas con los principales actores gubernamentales de ambos países, tanto a nivel central como local. Este enfoque garantizó cierto grado de legitimidad institucional y coherencia con las prioridades nacionales en materia de migración, seguridad y cohesión social. Sin embargo, la participación de las OSC, sobre todo en Haití, ha sido algo limitada y a menudo tardía (mucho más durante la ejecución de las actividades). Del mismo modo, los procesos de consulta a los jóvenes y a las mujeres no se integraron suficientemente en la fase previa, aunque se reforzaron durante la ejecución. Además, el carácter binacional del proyecto no se reflejó plenamente en la fase de diseño, que se desarrolló según un enfoque esencialmente paralelo en cada

país, con una falta de coordinación conjunta. Esta compartimentación inicial limitó la apropiación cruzada y la co-construcción de respuestas realmente compartidas por ambas empresas. Un enfoque más integrado e inclusivo desde la fase de diseño habría permitido que el proyecto estuviera mejor anclado en las realidades de las comunidades fronterizas.

Recomendaciones para QE1.5

- Establecer, desde la fase de diseño, un mecanismo estructurado de consulta transfronteriza, que reúna a las instituciones nacionales y locales de ambos países, para garantizar una comprensión compartida de los problemas, una definición conjunta de las prioridades y una co-construcción equilibrada de las intervenciones.
- Reforzar la inclusión temprana de las OSC, los jóvenes y las mujeres, incluyéndolos como partes interesadas desde el diagnóstico inicial y las decisiones estratégicas, y no sólo como trabajadores sobre el terreno.
- Organizar sistemáticamente diagnósticos participativos binacionales, que incluyan consultas cruzadas entre las partes interesadas haitianas y dominicanas, con el fin de identificar los puntos de convergencia y divergencia percibidos, y desarrollar soluciones adaptadas a las realidades de ambos lados de la frontera.

EQ1.6: ¿En qué medida el proyecto ha respondido adecuadamente a la evolución política, social, jurídica, económica e institucional de los dos países?

Conclusiones para QE1.6

Durante su ejecución (2021-2025), el proyecto evolucionó en un entorno profundamente inestable, especialmente en Haití, donde la situación política y de seguridad se deterioró bruscamente: asesinato del presidente Jovenel Moïse en julio de 2021, crisis institucional persistente, proliferación de zonas sin ley y aumento del poder de los grupos armados. En el lado dominicano, aunque la situación se ha mantenido más estable, las tensiones migratorias, la retórica xenófoba y decisiones políticas como el cierre unilateral de la frontera en 2023 en respuesta a la construcción del canal en el río Masacre han añadido complejidad a la situación. Estas dinámicas han tenido un impacto directo en las condiciones en las que se ha llevado a cabo el proyecto, sobre todo limitando la movilidad, debilitando los vínculos de cooperación y acentuando las tensiones comunitarias.

Ante estos retos, el proyecto ha mostrado una notable flexibilidad a la hora de ajustar sus modalidades de intervención, mediante una revisión continua de las prioridades operativas y los mecanismos de ejecución. Varias actividades previstas inicialmente para llevarse a cabo cara a cara se han trasladado a zonas más seguras, o se han ejecutado a distancia a través de socios locales. El refuerzo de las asociaciones comunitarias, en particular con las mesas de diálogo transfronterizas, las estructuras locales y los ayuntamientos, ha permitido mantener una presencia sobre el terreno a pesar de las restricciones. El proyecto también ha integrado gradualmente una respuesta humanitaria, apoyando a las autoridades locales ante retornos masivos de migrantes o situaciones de emergencia (por ejemplo, en Anse-à-Pitres). Esta capacidad de adaptación, combinada con una presencia constante sobre el terreno, ha sido especialmente valorada por los agentes locales, sobre todo en las zonas más vulnerables. Así lo demostró claramente un trabajador sobre el terreno de Anse-à-Pitres: *"Incluso cuando la situación se deterioró -cuando las carreteras estaban*

bloqueadas, la gente tenía miedo de salir, los servicios cerrados- el proyecto nunca nos abandonó. Los equipos encontraron la manera de mantenerse en contacto con nosotros, de continuar las actividades, incluso a pequeña escala. Para mí, eso es la verdadera solidaridad: no desaparecer cuando las cosas se ponen difíciles. Este testimonio ilustra de forma concreta la percepción local de la resistencia del proyecto y pone de relieve la confianza y la credibilidad que ha adquirido entre las comunidades a pesar de un contexto marcado por la inestabilidad y las rupturas institucionales.

A lo largo de su ejecución, el proyecto ha demostrado su capacidad de adaptación constante, tanto estratégica como operativa, para hacer frente a las numerosas perturbaciones políticas, sociales y de seguridad que se han producido en los dos países. Las prórrogas sin coste hasta abril de 2025, más allá de los 24 meses previstos inicialmente, permitieron compensar los retrasos causados por las crisis (asesinato del presidente haitiano, cierre de fronteras, tensiones migratorias), pero también profundizar en ciertos aspectos clave del proyecto que habían ganado importancia a lo largo del camino.

En particular, estos ajustes supusieron un mayor apoyo a la secretaría técnica y ejecutiva de la CMR, el refuerzo del SIL para jóvenes y mujeres, y la reubicación o revisión de ciertas actividades sensibles, en coordinación con las autoridades locales. Los informes narrativos provisionales 3, 4 y 6 dan fe de esta flexibilidad, documentando la reprogramación, la adaptación de los plazos y el ajuste gradual de los canales de intervención (presencial, híbrido, transferencia de la ejecución a los socios locales).

Este enfoque adaptativo fue ampliamente reconocido por los socios técnicos e institucionales, que destacaron la capacidad del proyecto para seguir siendo pertinente y coherente a pesar de un entorno inestable. Como dijo un representante del PNUD en la República Dominicana en una entrevista: *"Lo notable de este proyecto fue la forma en que el equipo fue capaz de reaccionar ante lo inesperado. Ya se tratara de cierres de fronteras, tensiones en torno al canal o bloqueos institucionales, fue capaz de reconfigurar ciertas acciones y ajustar los métodos de ejecución, sin perder nunca de vista la lógica general. Ha habido una verdadera capacidad de adaptación, manteniendo al mismo tiempo la coherencia global del planteamiento y los resultados previstos"*.

Un alcalde de una ciudad fronteriza haitiana también confirmó esta capacidad de adaptación sobre el terreno: *"Este proyecto ha sabido adaptarse cada vez que la situación se complicaba. Cuando se cerraron las fronteras, volvieron a nosotros para ver de qué otra forma podían continuar. Esto nos demostró que estaban dispuestos a escuchar y que eran capaces de modificar su método sin rendirse"*. Este testimonio refuerza la percepción de un proyecto ágil, receptivo y flexible en su aplicación local.

Este doble feedback pone de relieve la profesionalidad de los equipos, pero también la solidez del marco estratégico inicial, lo bastante flexible como para permitir adaptaciones sin cuestionar la orientación general del proyecto. Estos ajustes contribuyeron a preservar la legitimidad, la aceptabilidad y la eficacia del proyecto en ambos países, reforzando al mismo tiempo la capacidad de las organizaciones asociadas para hacer frente a situaciones imprevisibles.

Uno de los principales puntos fuertes del proyecto ha sido su capacidad para aprovechar un conocimiento continuo y actualizado de la dinámica local y transfronteriza, gracias al uso de sólidas herramientas de análisis contextual. Desde las primeras fases de ejecución, los equipos utilizaron herramientas como el estudio SCORE (que mide las percepciones sociales, los niveles de confianza y los riesgos de conflicto), los diagnósticos fronterizos participativos y la cartografía de las partes

interesadas en los cuatro corredores de intervención (Ouanaminthe-Dajabón, Belladère-Elias Piña, Malpasse-Jimaní, Anse-à-Pitres-Pedernales).

Estas herramientas no se han utilizado de forma aislada, sino que se han integrado en un proceso estratégico de toma de decisiones, lo que ha permitido reajustar las prioridades sobre el terreno, identificar zonas sensibles, detectar posibles puntos de tensión o de cooperación y orientar mejor las actividades en función de los públicos y los problemas locales. En particular, han alimentado la formulación del plan de acción conjunto apoyado por las secretarías técnica y ejecutiva de la Comisión Mixta Bilateral Haití-República Dominicana, garantizando que se base en elementos contextuales verificados empíricamente, y no en percepciones institucionales o políticas parciales.

Las partes interesadas reunidas durante la evaluación, en particular los representantes del CMB y los funcionarios municipales, acogieron favorablemente este enfoque basado en datos empíricos, que permitió al proyecto reforzar su credibilidad, anticiparse a los riesgos de bloqueo o conflicto y estructurar un diálogo localmente informado y políticamente pertinente. Al reforzar la calidad de la inteligencia contextual, el proyecto ha podido adaptarse a realidades cambiantes sin perder de vista sus objetivos fundamentales en materia de cohesión social y gobernanza transfronteriza.

Conclusión para QE1.6

El proyecto binacional ha demostrado una notable capacidad de adaptación estratégica y operativa frente a un contexto en constante cambio, marcado en particular por un fuerte deterioro de la situación institucional y de seguridad en Haití y por tensiones políticas y migratorias en la República Dominicana. Basándose en un conocimiento detallado y actualizado de las dinámicas locales, así como en sólidas herramientas de diagnóstico contextual (SCORE, cartografía de las partes interesadas, diagnósticos fronterizos), el proyecto ha podido ajustar sus métodos de ejecución, reubicar ciertas actividades y reforzar las asociaciones comunitarias e institucionales. Esta agilidad le ha permitido mantener su pertinencia y coherencia a lo largo de su ejecución, a pesar de las numerosas perturbaciones. La ampliación sin costes y la reprogramación basada en el análisis sobre el terreno también han contribuido a reforzar su impacto y legitimidad. Sin embargo, esta adaptabilidad dependió en gran medida de la flexibilidad de los equipos y socios, lo que plantea la cuestión de cómo sistematizar esta buena práctica en futuros proyectos.

Recomendaciones para QE1.6

Integrar un sistema estructurado de seguimiento contextual desde la fase de diseño de los proyectos en zonas frágiles, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas (SCORE, análisis políticos y de seguridad, cartografía de las partes interesadas) para proporcionar orientación permanente a las decisiones estratégicas y operativas.

Asignar un margen financiero y programático explícito que permita reubicar las actividades, adaptar los métodos de intervención o integrar las respuestas de emergencia sin alterar la lógica general del proyecto.

Reforzar los mecanismos de asociación local mediante protocolos de actuación adaptables firmados con las autoridades municipales, las estructuras comunitarias y los representantes de los grupos vulnerables, para garantizar una ejecución resistente, incluso en caso de ruptura institucional o de seguridad.

EQ1.7: ¿La elección de los socios institucionales y el enfoque del proyecto fueron adecuados para alcanzar los objetivos?

Conclusiones para QE1.7

El proyecto se ejecutó mediante una estructura de asociación a varios niveles, en la que participaron dos organismos de las Naciones Unidas -el PNUD y la OIM-, así como una serie de agentes institucionales nacionales y locales de los dos países. Esta elección resultó adecuada a la vista de los objetivos perseguidos, que eran promover la cohesión social, prevenir los conflictos y reforzar la gobernanza de las cuestiones migratorias en las zonas fronterizas.

A escala nacional, los Ministerios de Asuntos Exteriores y del Interior, así como las instituciones encargadas de la gestión de la migración y la seguridad (como POLIFRONT en Haití y CESFRONT en la República Dominicana), se movilizaron para garantizar el anclaje político, la coordinación institucional y la legitimidad en materia de seguridad del proyecto. En la República Dominicana, la Dirección de Políticas de Desarrollo de la Zona Fronteriza, dependiente del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, desempeñó un papel decisivo en la orientación estratégica de las acciones llevadas a cabo, contribuyendo a garantizar la sostenibilidad de la cooperación territorial transfronteriza y su integración en las políticas públicas.

A nivel local, los ayuntamientos de los principales municipios fronterizos han desempeñado un papel clave a la hora de identificar las prioridades de la comunidad, facilitar el diálogo y coordinarse con los mecanismos locales de prevención de conflictos, como los comités de paz y las plataformas comunitarias.

La asociación entre el PNUD y la OIM ha resultado especialmente pertinente debido a la complementariedad de sus mandatos y ámbitos de especialización. La OIM aportó una valiosa pericia técnica gracias a su profundo conocimiento de las dinámicas migratorias y de la cooperación transfronteriza a nivel local, así como a su presencia operativa en los pasos fronterizos oficiales. Por su parte, el PNUD se apoyó en su experiencia en materia de gobernanza local, cohesión social y refuerzo de las capacidades institucionales. Esta sinergia ha permitido al proyecto elaborar respuestas coherentes, arraigadas tanto en las realidades locales como en las prioridades de desarrollo a largo plazo. Esta complementariedad es ampliamente reconocida y elogiada por las partes interesadas consultadas. Un responsable del PNUD en Haití subraya la riqueza de esta alianza estratégica en estos términos: *"Esta asociación ha permitido abarcar dimensiones muy diferentes, pero todas ellas esenciales: el diálogo para crear confianza, la migración para gestionar mejor la movilidad humana, la seguridad para prevenir las tensiones y la inclusión para dar voz a grupos a menudo marginados. Esta complementariedad ha sido la fuerza del proyecto.*

Sin embargo, a pesar de esta configuración estratégica, los acuerdos de dirección y coordinación entre las dos agencias de la ONU carecieron a veces de convergencia. Aunque al principio del proyecto se creó formalmente un comité directivo binacional (CoPil) -que reunía a las agencias de la ONU, representantes de los gobiernos de los dos países y los coordinadores de la Comisión Mixta Bilateral-, su funcionamiento real ha resultado desigual a lo largo del tiempo. De hecho, algunos miembros de los equipos locales han señalado la existencia de un funcionamiento paralelo en la

realización de las actividades², con niveles de integración variables en función de los componentes del proyecto, y una planificación conjunta que aún debe mejorarse. Esta falta de sincronización sistemática, a pesar de la existencia de un mecanismo formal de coordinación estratégica, ha dificultado en algunos casos la fluidez operativa y limitado la coherencia de las acciones entre ambos lados de la frontera.

Si la elección de los socios hubiera sido coherente con las ambiciones del proyecto, una gobernanza más integrada y una dirección más armonizada habrían permitido reforzar aún más la eficacia, la coherencia binacional y la visibilidad de las intervenciones en toda la zona objetivo.

El proyecto ha movilizado estructuras comunitarias (asociaciones locales, grupos de jóvenes, colectivos de mujeres) como socios ejecutores de determinadas actividades, sobre todo en el contexto del SIL o de campañas de sensibilización. Sin embargo, pocas de estas organizaciones fueron reconocidas formalmente o contratadas como socios institucionales de pleno derecho. Su participación, aunque real, se ha caracterizado por un enfoque muy orientado a la ejecución, con una participación limitada en la reflexión estratégica o la planificación operativa. Varias de las personas con las que hablamos señalaron que esta dinámica ha provocado frustración, especialmente en Haití, donde las estructuras comunitarias han tenido que hacer frente a una escasa visibilidad institucional a pesar de su papel sobre el terreno.

Desde el punto de vista de una serie de actores nacionales y locales, la evaluación puso de manifiesto una división de papeles percibida como demasiado jerárquica entre las agencias de la ONU y las instituciones asociadas en los dos países. Las agencias de la ONU, en particular el PNUD y la OIM, dirigieron en gran medida los procesos estratégicos y operativos, mientras que los actores estatales y municipales fueron llamados más bien para apoyar la ejecución o actuar como enlaces institucionales. Esta configuración ha contribuido sin duda a estabilizar la intervención en un contexto frágil, pero ha limitado la apropiación nacional de ciertas funciones clave como el análisis de las necesidades, la priorización territorial y la planificación estratégica de las actividades.

Varias de las personas con las que hablamos, sobre todo del lado haitiano, expresaron un sentimiento de margen de iniciativa limitado, señalando que se habían tomado ciertas decisiones estructurales sin una consulta suficiente. Una clarificación más explícita de las funciones y responsabilidades, así como un refuerzo de los mecanismos de gobernanza compartida, habrían permitido aumentar la responsabilidad mutua, promover el desarrollo de competencias en las instituciones nacionales y locales y garantizar una mayor sostenibilidad de los logros alcanzados.

Aunque el proyecto ha logrado movilizar a una diversidad de actores en torno a objetivos compartidos, la evaluación revela que el potencial de capitalización institucional sigue estando infraexplotado. Los conocimientos técnicos adquiridos en materia de diálogo comunitario, gestión colaborativa de las tensiones y movilización de los jóvenes y las mujeres no siempre se han formalizado o integrado en los sistemas o prácticas institucionales existentes, ya sea a escala local, nacional o binacional.

² Ejecución separada de las actividades por parte de cada agencia, con una coordinación limitada y una planificación conjunta insuficientemente estructurada.

Según varios actores, los intercambios entre ambos países, en particular a través de las secretarías técnica y ejecutiva de la Comisión Mixta Bilateral, han permitido sentar las bases de una cooperación renovada, pero sin ningún mecanismo permanente de documentación, retroalimentación o puesta en común de enfoques. Del mismo modo, las innovaciones introducidas por el SIL, o por los jóvenes mediadores comunitarios formados en el marco del proyecto, aún no han dado lugar a herramientas formales de transferencia ni a guías metodológicas que puedan utilizarse en otros contextos.

A falta de un esfuerzo estructurado para capitalizar estos logros, existe el riesgo de que sigan dependiendo de la memoria institucional de los equipos en activo, o de que se erosionen con el paso del tiempo. Esta situación limita la posibilidad de reproducir o institucionalizar las buenas prácticas y debilita las perspectivas de sostenibilidad más allá del ciclo de vida del proyecto. Un marco más riguroso de documentación, archivo y valorización de las lecciones aprendidas habría permitido transformar estas experiencias en recursos transferibles y referencias para otros programas similares.

Conclusión para QE1.7

En conjunto, la elección de los socios institucionales y la arquitectura del proyecto binacional resultaron pertinentes para los objetivos de cohesión social, gobernanza y gestión de la movilidad en las zonas fronterizas. La alianza estratégica entre el PNUD y la OIM ha permitido combinar competencias complementarias, garantizando una respuesta a la vez estructural y humanitaria, mientras que la implicación de las instituciones nacionales y de los municipios ha favorecido el anclaje local. Sin embargo, los mecanismos de coordinación entre las agencias de la ONU han adolecido de falta de armonización operativa, lo que a veces ha limitado la eficacia y la coherencia de las acciones sobre el terreno. Además, aunque se han movilizad las estructuras comunitarias, su papel ha seguido siendo esencialmente ejecutivo, sin reconocimiento formal como socios de pleno derecho, lo que ha obstaculizado su participación estratégica y su apropiación de los resultados. Por último, la falta de mecanismos sólidos de capitalización y transferencia de las innovaciones desarrolladas -en particular las buenas prácticas derivadas del SIL o de la mediación comunitaria- ha reducido las perspectivas de institucionalización y sostenibilidad.

Recomendaciones para QE1.7

La evaluación recomienda reforzar la gobernanza conjunta y la coordinación interinstitucional en los proyectos binacionales. Para futuros proyectos ejecutados conjuntamente por varias agencias de la ONU en un marco binacional, se recomienda encarecidamente diseñar y aplicar desde el principio una gobernanza conjunta estructurada, basada en normas claras de coordinación, toma de decisiones y supervisión. Esto incluye la creación de comités de dirección verdaderamente funcionales, que reúnan a todos los actores institucionales de ambos países, así como la adopción de herramientas de planificación integradas, presupuestos consolidados y mecanismos de seguimiento y evaluación compartidos. El objetivo es evitar las operaciones paralelas, armonizar las metodologías de intervención de los organismos asociados y garantizar la coherencia estratégica y operativa en todo el perímetro de intervención. Dicha sincronización no sólo hará que el proyecto sea más eficaz y fácil de entender, sino que también contribuirá a una mayor apropiación institucional, una mejor rendición de cuentas mutua y un impacto más sostenible y equitativo de las acciones a ambos lados de la frontera.

La evaluación también recomienda formalizar las asociaciones institucionales y capitalizar las buenas prácticas. También se recomienda reforzar la apropiación institucional clarificando las funciones y responsabilidades de los agentes nacionales y locales desde la fase de diseño y valorando su contribución estratégica por encima del mero apoyo operativo. Además, debería incorporarse a la aplicación un sistema estructurado de capitalización y transferencia de experiencias, con el fin de documentar las innovaciones, archivar las herramientas metodológicas desarrolladas y fomentar la perpetuación o reproducción de lo aprendido. Esto podría incluir guías prácticas, módulos de formación o plataformas de intercambio entre instituciones asociadas.

EQ1.8: ¿En qué medida este proyecto responde a uno de los ámbitos prioritarios definidos por el gobierno haitiano cuando presentó su candidatura al Fondo para la Consolidación de la Paz?

Resultados de QE1.8

El proyecto se inscribe claramente en uno de los ámbitos prioritarios definidos por el gobierno haitiano cuando pudo optar al PBF, a saber, la prevención de conflictos en las zonas fronterizas, vinculados a las dinámicas migratorias, las tensiones comunitarias y los retos de la gobernanza local. Desde el principio, el proyecto se concibió como una respuesta a la fragilidad de la frontera haitiano-dominicana, donde los migrantes haitianos se enfrentan a una creciente estigmatización, a condiciones de retorno a veces abusivas y a la falta de mecanismos estructurados de gestión concertada con las autoridades dominicanas.

Esta necesidad fue reconocida formalmente en la solicitud de Haití al PBF, que identificó la frontera como un área crítica que requiere inversión en diálogo, prevención de conflictos e inclusión de jóvenes y mujeres en los esfuerzos de estabilización. El proyecto se centró en cuatro pasos fronterizos principales (Ouanaminthe-Dajabón, Belladère-Elias Piña, Malpasse-Jimaní, Anse-à-Pitres-Pedernales) y desarrolló un enfoque integrado que combinaba el diálogo transfronterizo, la mediación comunitaria, el apoyo a las autoridades locales, la sensibilización para combatir los prejuicios y el apoyo a iniciativas de cohesión social lideradas por jóvenes.

En consonancia con los compromisos asumidos por Haití en el marco de su plan nacional de estabilización, el proyecto ha contribuido a reforzar la presencia y la legitimidad de las instituciones haitianas en relación con las cuestiones de la paz, la gobernanza de la migración y la cooperación transfronteriza. Las secretarías técnica y ejecutiva de la CMR, copilotadas por los dos Estados, recibieron apoyo técnico y logístico para elaborar y formalizar un plan de acción binacional, basado en las prioridades identificadas por las autoridades haitianas. En particular, el plan tiene por objeto la gestión concertada de los flujos migratorios, la prevención de las tensiones vinculadas a los retornos forzosos y el refuerzo del diálogo interinstitucional.

Además, el proyecto ha ayudado a estructurar plataformas locales de consulta, así como a desarrollar la capacidad de municipios fronterizos haitianos como Belladère, Ouanaminthe y Anse-à-Pitres. Este apoyo ha facilitado una mejor gestión de los conflictos locales, al tiempo que ha elevado la voz de las autoridades locales haitianas en los debates binacionales. Los representantes institucionales han subrayado que este apoyo ha contribuido a reequilibrar el comercio con la parte dominicana y a dar a las administraciones haitianas un papel más activo en la gobernanza fronteriza. Un responsable institucional haitiano declaró

"El proyecto encaja perfectamente con las prioridades definidas para el PBF. La frontera es una zona sensible, marcada por las tensiones migratorias, la pobreza y la falta de coordinación. Para nosotros, las prioridades están claras: crear un diálogo permanente, estabilizar las relaciones entre comunidades y proteger mejor a nuestros ciudadanos, especialmente a los migrantes. El proyecto ha respondido a estas expectativas reforzando nuestras capacidades, implicándonos en la toma de decisiones y demostrando que las soluciones pueden venir de ambos lados".

En su solicitud al Fondo para la Consolidación de la Paz, el gobierno haitiano identificó claramente la capacitación de jóvenes y mujeres como una palanca clave para la prevención de conflictos y la estabilización social. En respuesta a esta prioridad, el proyecto ha implementado una serie de actividades específicamente diseñadas para estos grupos, incluyendo la creación de SIL, sesiones de formación en mediación comunitaria y acciones de liderazgo local en zonas fronterizas sensibles.

Estos planes han contribuido a desarrollar la capacidad de los jóvenes y las mujeres para participar en la sociedad, ofreciéndoles oportunidades para diseñar y gestionar microproyectos en favor de la paz y la cohesión social. Varios beneficiarios han dado testimonio del impacto transformador de este enfoque, aunque algunos han expresado el deseo de que este apoyo se amplíe y refuerce, tanto en número de participantes como en apoyo financiero y técnico.

La evaluación confirma que esta dimensión inclusiva del proyecto se ajusta plenamente a la estrategia definida por el gobierno haitiano, al situar a los grupos históricamente marginados como actores centrales del cambio social y del diálogo comunitario, en línea también con las directrices de la Secretaría del PBF. Es un punto fuerte del proyecto, aunque puede mejorarse en términos de alcance y sostenibilidad.

Conclusión para OE1.8

El proyecto se ajusta plenamente a las prioridades definidas por el Gobierno haitiano cuando presentó su solicitud al Fondo para la Consolidación de la Paz, en particular en lo que respecta a la prevención de conflictos en las zonas fronterizas, la gestión de la dinámica migratoria y la inclusión de los jóvenes y las mujeres. Ha proporcionado una respuesta estratégica a las vulnerabilidades identificadas en la nota de elegibilidad de Haití, centrándose en corredores fronterizos sensibles, apoyando la cooperación institucional a través de la Comisión Mixta Bilateral y reforzando la capacidad de las autoridades locales. El énfasis puesto en la participación de los jóvenes y las mujeres, a través de los Laboratorios de Innovación Social y las iniciativas de mediación comunitaria, también está en consonancia con el compromiso de Haití con la estabilización inclusiva. Al dar más voz a las instituciones locales haitianas en los intercambios binacionales y promover mecanismos de consulta descentralizados, el proyecto ha contribuido a reequilibrar la balanza de poder, consolidando al mismo tiempo las bases de una gobernanza compartida. Sin embargo, algunos de los mecanismos deben ampliarse para responder mejor a las expectativas expresadas en términos de cobertura geográfica, sostenibilidad y empoderamiento de los grupos beneficiarios.

Recomendaciones para QE1.8

- Consolidar las plataformas locales de consulta creadas en los municipios fronterizos de Haití, proporcionando apoyo institucional más allá del ciclo de vida del proyecto para garantizar que sigan formando parte del panorama local de prevención de conflictos.
- Reforzar el apoyo a las autoridades haitianas implicadas en la CMR desarrollando herramientas prácticas para la aplicación del plan de acción binacional y apoyando su participación permanente en los mecanismos de diálogo transfronterizo.
- Ampliar el impacto de las acciones en favor de los jóvenes y las mujeres diversificando las formas de apoyo ofrecidas (tutoría, apoyo posterior a la formación, financiación de microproyectos), al tiempo que se dirige a un mayor número de beneficiarios en zonas de alta presión migratoria.
- Establecer, en coordinación con las instituciones haitianas, un sistema de seguimiento post-intervención de los logros del proyecto en las zonas fronterizas, con el fin de alimentar las políticas públicas nacionales de estabilización de las zonas frágiles.



Capacitación de mujeres y hombres jóvenes en la transformación de conflictos transfronterizos a través de la mediación, la negociación y el diálogo por la paz, comuna de Belladere.

Conclusión sobre la pertinencia

Con una puntuación global del 75%, el proyecto evaluado alcanza un nivel de pertinencia global satisfactorio, lo que refleja una buena adecuación entre sus objetivos, las necesidades de las comunidades fronterizas, las prioridades institucionales y los marcos estratégicos nacionales. Las puntuaciones máximas obtenidas en las preguntas EQ1.1, EQ1.2 y EQ1.8 muestran que el proyecto es muy coherente con las prioridades de las comunidades locales, los dos gobiernos y el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF). De este modo, el proyecto ha podido responder a necesidades

críticas como la falta de diálogo transfronterizo, la estigmatización de los migrantes y la capacitación de jóvenes y mujeres (EQ1.1).

Sin embargo, las puntuaciones más bajas atribuidas a las preguntas EQ1.3 a EQ1.5 revelan ciertas limitaciones, en particular una Teoría del Cambio insuficientemente contextualizada, una movilización aún incompleta de las lecciones de la experiencia pasada y una participación parcial de las partes interesadas influyentes en el diseño del proyecto. Estos factores demuestran que la pertinencia estratégica del proyecto podría haberse reforzado aún más con una gobernanza más participativa y una base local más sólida desde el principio. Por último, se reconocen los esfuerzos del proyecto por adaptarse a los cambios contextuales (EQ1.6) y la relevancia de las asociaciones (EQ1.7), pero convendría consolidarlos en futuras intervenciones para garantizar la plena apropiación institucional y comunitaria.

Cuadro4 : Puntuaciones de la evaluación de la pertinencia de los proyectos

| Num | Preguntas de evaluación | Evaluación | Puntuación |
|-------------------|---|-------------------------|--------------|
| EQ1.1 | ¿En qué medida ha respondido el proyecto a las necesidades y prioridades de las comunidades fronterizas? | Muy favorable | 1 |
| EQ1.2 | ¿Se ajusta el proyecto a las prioridades nacionales de ambos países en materia de consolidación de la paz y gestión de la migración? | Muy favorable | 1 |
| EQ1.3 | ¿Se adaptó la Teoría del Cambio del proyecto a los objetivos de paz y cohesión social? | Moderadamente favorable | 0,5 |
| EQ1.4 | ¿En qué medida se aprendió de otros proyectos relevantes durante la fase de diseño? | Moderadamente favorable | 0,5 |
| EQ1.5 | ¿En qué medida se tuvieron en cuenta las perspectivas de las instituciones y personas influyentes durante el proceso de diseño del proyecto? | Moderadamente favorable | 0,5 |
| EQ1.6 | ¿En qué medida el proyecto ha respondido adecuadamente a la evolución política, social, jurídica, económica e institucional de los dos países? | Favorable | 0,75 |
| EQ1.7 | ¿La elección de los socios institucionales y el enfoque del proyecto fueron adecuados para alcanzar los objetivos? | Favorable | 0,75 |
| EQ1.8 | ¿En qué medida este proyecto responde a uno de los ámbitos prioritarios definidos por el gobierno haitiano cuando presentó su candidatura al Fondo para la Consolidación de la Paz? | Muy favorable | 1 |
| Total | | | 6 |
| Porcentaje | | | 75,0% |

Fuente: evaluación

Recomendación sobre la pertinencia: reforzar la contextualización y la co-construcción local desde la fase de diseño.

Para aumentar la relevancia estratégica de las futuras intervenciones binacionales de consolidación de la paz, se recomienda sistematizar una fase preparatoria de diagnóstico participativo en profundidad, en la que intervengan actores institucionales clave, autoridades locales, organizaciones comunitarias, así como jóvenes y mujeres líderes de las zonas fronterizas. Este enfoque permitirá construir una Teoría del Cambio realmente arraigada en las dinámicas locales, teniendo en cuenta las necesidades prioritarias de las comunidades, las lecciones aprendidas de proyectos anteriores y la evolución política, social y de seguridad.

También es esencial documentar e integrar las lecciones aprendidas de otras iniciativas regionales o locales relevantes desde la fase de diseño, para evitar duplicidades y capitalizar los logros existentes. Por último, la participación estructurada de partes interesadas influyentes, a través

de plataformas de co-construcción (grupos focales, talleres binacionales de múltiples partes interesadas), reforzaría la apropiación del proyecto y garantizaría una mayor claridad y legitimidad institucional para futuras acciones.

6.2 Eficacia

EQ2: ¿En qué medida se han alcanzado los resultados esperados del proyecto, y qué factores clave han ayudado o dificultado la consecución de los objetivos en términos de cohesión social, diálogo transfronterizo y gobernanza de la migración?

EQ2.1: ¿En qué medida se han alcanzado los resultados esperados del proyecto?

Conclusiones para QE2.1

Los resultados finales sólo se alcanzaron parcialmente, en un contexto de ejecución debilitada. El análisis de los tres indicadores de resultados revela niveles de consecución contrastados. Dos de los tres indicadores que miden los cambios en las percepciones dentro de las comunidades fronterizas quedaron muy por debajo de los objetivos fijados. Sólo el 24,2% de las personas entrevistadas al final del proyecto afirmaron tener una percepción positiva de las contribuciones de una migración segura, ordenada y regular (frente al 50% previsto), y el 21,2% expresó una percepción favorable de las buenas relaciones de vecindad (también frente al 50%). Estas discrepancias cuestionan la pertinencia de los objetivos definidos inicialmente, habida cuenta de la envergadura del proyecto y del impacto específico de sus intervenciones en las percepciones sociales. En este contexto, parece apropiado considerar que los resultados esperados en términos de cambios en las percepciones colectivas pueden haber sido parcialmente sobreestimados, dada la capacidad real del proyecto para influir, por sí solo, en dinámicas profundamente arraigadas en un contexto político y social particularmente tenso.

De hecho, el periodo de implementación (2021-2024) ha estado marcado por una serie de crisis bilaterales y acontecimientos políticos delicados, que han afectado profundamente a la dinámica social en las fronteras. Entre los más significativos se encuentran el asesinato del presidente haitiano en julio de 2021, los repetidos cierres de pasos fronterizos y las crecientes tensiones diplomáticas en torno al canal del río Massacre. Estos factores han reavivado la desconfianza mutua entre las poblaciones, alimentado el discurso xenófobo y endurecido las políticas migratorias dominicanas. En este clima, las acciones de sensibilización implementadas por el proyecto, aunque pertinentes, chocaron con una fuerte resistencia social, lo que limitó su capacidad de producir un cambio rápido y significativo en las representaciones.

Por otra parte, el indicador 1.3, que mide la capacidad efectiva de los agentes comunitarios e institucionales para resolver las tensiones locales, no sólo se ha alcanzado, sino que se ha superado con creces: se ha documentado la resolución de 25 casos de tensión gracias a las personas formadas, frente a un objetivo inicial de 10. Esto confirma la pertinencia de invertir en formación y estructurar mecanismos locales de prevención de conflictos. Esto confirma la pertinencia de invertir en la formación y la estructuración de mecanismos locales de prevención de conflictos. Las plataformas comunitarias y las redes informales de mediadores, apoyadas en particular por las ONG socias y las mesas de diálogo transfronterizo, han desempeñado un papel clave a la hora de aliviar las tensiones cotidianas asociadas a las interacciones binacionales.

El resultado 1.1, relativo al desarrollo de la capacidad de mediación local, se ha ejecutado con gran eficacia. Se formó a 38 funcionarios (frente a un objetivo de 32), especialmente en asociación con la Escuela Nacional de Migración, y 81 jóvenes de la sociedad civil asistieron a módulos sobre prevención de conflictos interculturales (frente a un objetivo de 32). Esta superación de los objetivos puede explicarse por la fuerte demanda local y el éxito de la movilización en las zonas piloto, gracias al apoyo de las ONG locales y los comités de paz locales. Por otra parte, sólo se crearon dos SIL en de los cuatro previstos, lo que limitó la capacidad del proyecto de proporcionar espacios sostenibles para la co-construcción de soluciones comunitarias en todas las zonas fronterizas.

El producto 1.2, centrado en la información y la sensibilización, también ha logrado resultados significativos. El proyecto sensibilizó a 387.924 personas, es decir, el 38% de la población fronteriza, superando con creces el objetivo de 200.000 personas (25%). Se llevaron a cabo tres campañas de sensibilización en lugar de la prevista, utilizando diversos canales: medios de comunicación comunitarios, teatro callejero, radio, actos escolares, etc. Se organizaron cuatro talleres binacionales que llegaron a su público objetivo. Estos esfuerzos demuestran una sólida capacidad logística y organizativa.

La evaluación constata un desfase persistente entre la movilización de masas y el cambio de percepción. A pesar de esta movilización generalizada, el cambio profundo de actitudes sigue siendo limitado. Sólo el 23,7% de las personas encuestadas declararon haber cambiado su percepción de la migración y la cooperación transfronteriza, frente al ambicioso objetivo del 70% (Indicador 1.2.4). Esta discrepancia entre la envergadura de las acciones y los resultados obtenidos puede explicarse por el contexto altamente polarizado, la corta duración del proyecto y la dificultad para anclar los mensajes en las comunidades más afectadas. Sugiere que son necesarias intervenciones a más largo plazo, con un anclaje más localizado y unos enlaces comunitarios más fuertes, para lograr un cambio duradero en las percepciones sociales.

Cuadro5 : Avance de los indicadores del resultado 1 del proyecto

| Resultado 1: Las poblaciones fronterizas son conscientes de las contribuciones positivas de una migración segura, ordenada y regular y de los beneficios de la cooperación y el diálogo binacionales. | | | | |
|---|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Indicadores de resultados | Indicador básico | Objetivo al final del proyecto | Progreso actual del indicador | Comentario |
| Indicador 1.1: % (Porcentaje) de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva de las contribuciones de una migración segura, ordenada y regular y del fortalecimiento de las relaciones binacionales. | 0 | 50% | 24,2% | Objetivo no alcanzado |
| Indicador 1.2: % de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva de las buenas relaciones de vecindad. | 0 | 50% | 21,2% | Objetivo no alcanzado |
| Indicador 1.3: Número de casos de tensión resueltos por mediación de funcionarios y jóvenes formados en prevención de conflictos y mediación | 0 | 10 | 25 | Objetivo alcanzado. |
| <i>Resultado 1.1: Las mujeres y los hombres jóvenes de la sociedad civil y los funcionarios locales poseen las capacidades técnicas y los conocimientos en materia de prevención de conflictos y mediación intercultural para contribuir a las buenas relaciones de vecindad, promover la cohesión social y fortalecer las relaciones binacionales.</i> | | | | |
| Indicadores de producto | Indicador básico | Objetivo al final del proyecto | Progreso actual del indicador | Comentario |
| Indicador 1.1.1: Número de funcionarios formados en mediación intercultural y prevención de conflictos | 0 | 32 | 38 | Objetivo alcanzado. El objetivo se superó porque, cuando se publicó la convocatoria de participantes, el número de solicitantes superó las estimaciones realizadas al inicio del proyecto. |

| | | | | |
|--|-------------------------|--|--|--|
| Indicador 1.1.2: Número de jóvenes de la sociedad civil formados en prevención de conflictos y mediación intercultural | 0 | 32 | 81 | Objetivo alcanzado. El objetivo se superó porque, cuando se publicó la convocatoria de participantes, el número de solicitantes superó las estimaciones realizadas al inicio del proyecto. |
| Indicador 1.1.3: Número de laboratorios de innovación social creados | 0 | 4 | 2 | Objetivo no alcanzado |
| <i>Resultado 1.2: Las poblaciones fronterizas, en particular los jóvenes y las mujeres, tienen los conocimientos y la información necesarios para mejorar su percepción de las contribuciones positivas de una migración segura, ordenada y regular y de los beneficios de la cooperación binacional y del diálogo con grupos destinatarios específicos.</i> | | | | |
| Indicadores de producto | Indicador básico | Objetivo al final del proyecto | Progreso actual del indicador | Comentario |
| Indicador 1.2.1: Número de personas sensibilizadas a nivel fronterizo sobre las contribuciones positivas de una migración segura, ordenada y regular y de unas relaciones binacionales pacíficas, así como sobre los beneficios de la cooperación binacional y del diálogo con grupos destinatarios específicos. | 0 | 200.000 (25% de la población fronteriza) | 387.924 (38% de la población fronteriza) | Objetivo alcanzado |
| Indicador 1.2.2 Número de talleres binacionales organizados para desarrollar la campaña de sensibilización | 0 | 4 | 4 | Objetivo alcanzado. |
| Indicador 1.2.3: Número de campañas de sensibilización organizadas sobre las contribuciones positivas de una migración segura, ordenada y regular y de unas relaciones binacionales pacíficas, así como sobre los beneficios de unas relaciones binacionales reforzadas con grupos destinatarios específicos. | 0 | 1 | 3 | Objetivo alcanzado. |
| Indicador 1.2.4: % de personas que han cambiado de mentalidad respecto al impacto positivo de una migración segura y ordenada en la frontera tras las encuestas que se realizarán al principio y al final del proyecto. | 0 | 70% | 23,7% | Objetivo no alcanzado |

Fuente: Informes provisionales del proyecto y recopilación de datos de la evaluación.

La evaluación señala que el resultado final se ha alcanzado parcialmente, pero que se han hecho progresos significativos. Los dos indicadores de resultados muestran una consecución parcial de los efectos previstos. El indicador 2.1, que mide la proporción de la población fronteriza con una percepción positiva del papel de los espacios de diálogo y colaboración técnica y cultural, alcanzó el 46,7% (24,5% hombres, 22,3% mujeres), frente a un objetivo del 50%. Esta puntuación, aunque ligeramente inferior al objetivo, refleja un cambio significativo en las percepciones, en un contexto aún marcado por tensiones transfronterizas recurrentes.

Estos avances pueden atribuirse a las numerosas iniciativas de diálogo que se han puesto en marcha, entre ellas las reuniones binacionales locales, las reuniones entre las fuerzas de seguridad (POLIFRONT/CESFRONT) y las mesas de diálogo comunitario que se han relanzado en los cuatro corredores principales (Ouanaminthe-Dajabón, Belladère-Elias Piña, Malpasse-Jimaní, Anse-à-Pitres-Pedernales).

En cambio, el número de situaciones de tensión efectivamente resueltas por estos mecanismos sigue siendo limitado: sólo 6 casos registrados frente a los 10 previstos (indicador 2.2). Estos resultados mediocres están relacionados con la ausencia de una herramienta de documentación de los conflictos resueltos, pero también con el tiempo necesario para que estos mecanismos produzcan efectos pacificadores duraderos. Las entrevistas con los equipos sobre el terreno indican, por

ejemplo, que varios casos de mediación se han gestionado de manera informal, sin quedar registrados en un sistema de seguimiento unificado.

La evaluación también constata el éxito de la ejecución operativa del proyecto, cuyos productos se han alcanzado en gran medida. El proyecto ha alcanzado e incluso superado sus objetivos en cuanto a los productos relativos a la estructuración técnica de los foros de diálogo.

- En las primeras fases de la implementación (indicador 2.1.1) se llevó a cabo un mapeo de las partes interesadas locales (OSC, jóvenes, mujeres, autoridades locales), lo que facilitó la selección de las partes interesadas pertinentes en cada zona fronteriza.
- Se han definido y validado los términos de referencia (TdR) de las plataformas locales de diálogo (2.1.2), reforzando la formalización de las funciones y la regularidad de los intercambios.
- Se celebraron 50 reuniones locales binacionales, superando el objetivo de 48 (2.1.3). En estas reuniones se trataron temas sociales (cohabitación, migración, acceso a los servicios), así como cuestiones de seguridad y gobernanza local. Los informes narrativos indican que varias de estas reuniones contribuyeron a relanzar los diálogos municipales entre alcaldes de los dos países, que en ocasiones habían estado ausentes durante varios años.

La evaluación constata que se han reforzado eficazmente las capacidades locales y que los beneficiarios han valorado positivamente la formación y las actividades realizadas. El proyecto organizó sesiones de formación sobre migración, seguridad e igualdad de género. Estas sesiones de formación fueron muy bien acogidas: el 80% de los beneficiarios se declararon satisfechos con su pertinencia y su contenido (indicador 2.1.4). Esta cifra se ve confirmada por los testimonios de los grupos focales de las zonas de Belladère y Jimaní, que destacan que estos módulos han contribuido a desmitificar ciertos prejuicios en torno a las relaciones binacionales.

La metodología SCORE, adaptada a las zonas fronterizas, fue validada por las partes interesadas nacionales (indicador 2.1.6) y utilizada como herramienta de diagnóstico para orientar las acciones locales. En particular, este sistema ha ayudado a poner de relieve las diferencias de percepción entre hombres y mujeres, y entre zonas urbanas y rurales, y ha alimentado el contenido de reuniones y diálogos estratégicos.

La evaluación constata que el apoyo institucional aportado por el proyecto ha sentado las bases de un arraigo duradero y constituye una plataforma sólida para el desarrollo de futuras iniciativas. Se organizó una reunión institucional para debatir el perfil de los residentes fronterizos, en relación con los debates sobre la regularización de la migración y los derechos socioeconómicos. Esta actividad forma parte de un enfoque de apoyo técnico a la gobernanza transfronteriza, en el que participan la Secretaría del CMB, el MEPyD y POLIFRONT. Constituye una base importante para futuras negociaciones sobre el estatuto binacional o medidas para el reconocimiento jurídico de los habitantes de la zona.

En resumen, la ejecución técnica del Resultado 2 puede considerarse sólida, con productos entregados en línea con los compromisos del proyecto, e incluso superando los objetivos previstos para varios indicadores clave. Sin embargo, el efecto transformador sobre la cohesión social y la prevención de conflictos aún está en construcción. El número limitado de casos de tensión que se han resuelto formalmente y las diferencias persistentes entre hombres y mujeres en cuanto a percepciones positivas exigen que los mecanismos se sistematicen más, que su impacto se

documento mejor y que su apoyo se prolongue más allá del final del proyecto para que se conviertan en palancas institucionales sostenibles.

Cuadro6 : Avance de los indicadores del resultado 2 del proyecto

| Resultado 2: los foros de diálogo transfronterizo y los mecanismos locales de cooperación técnica y cultural refuerzan la cohesión social y la prevención de conflictos locales en la zona fronteriza | | | | |
|---|-------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Indicadores de resultados | Indicador básico | Objetivo al final del proyecto | Progreso actual del indicador | Comentario |
| Indicador 2.1: % de poblaciones fronterizas y partes interesadas fronterizas con una percepción positiva del refuerzo de la cohesión social y la prevención de conflictos locales en la zona fronteriza gracias a los foros de diálogo transfronterizo y los mecanismos de cooperación técnica y cultural. | 0% | 50% (25% hombres y 25% mujeres) | 46,7% (24,5% hombres y 22,3% mujeres) | Objetivo alcanzado, pero bastante cerca del objetivo |
| Indicador 2.2: Número de situaciones de tensión a nivel local resueltas mediante el diálogo transfronterizo y mecanismos de cooperación técnica y cultural | 0 | 10 | 6 | Objetivo no alcanzado |
| <i>Resultado 2.1: Los foros locales de diálogo transfronterizo reciben apoyo técnico para poder operar con mayor eficacia en la cooperación binacional a lo largo de la frontera.</i> | | | | |
| Indicador 2.1.1: Número de mapas de partes interesadas locales (sociedad civil, organizaciones juveniles y de mujeres, autoridades locales, etc.) que participan en mecanismos de diálogo binacional. | 0 | 1 | 1 | Objetivo alcanzado. |
| Indicador 2.1.2: Términos de referencia aprobados para los mecanismos de diálogo local | 0 | 1 | 1 | Objetivo alcanzado. |
| Indicador 2.1.3: Número de reuniones binacionales a nivel local apoyadas por el proyecto | 0 | 48 | 50 | Objetivo alcanzado. |
| Indicador 2.1.4: % de beneficiarios que evalúan la pertinencia de la formación y otras actividades de capacitación sobre migración, seguridad e igualdad de género | 0 | 80% | 80% | Objetivo alcanzado, evaluación por los beneficiarios de la formación. |
| Indicador 2.1.6: Número de metodologías SCORE adaptadas y validadas por la contraparte | 0 | 1 | 1 | Objetivo alcanzado. |
| <i>Resultado 2.2: Las autoridades reciben apoyo técnico para definir el perfil de los residentes fronterizos</i> | | | | |
| Indicador 2.2.1: Número de reuniones institucionales organizadas para debatir las características específicas de la población fronteriza | 0 | 1 | 1 | Objetivo alcanzado. |

Fuente: Informes provisionales de los proyectos y recopilación de datos de evaluación.

Los resultados globales se alcanzaron de forma limitada, debido al grave deterioro del contexto diplomático. El principal indicador (3.1) relativo a la proporción de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva del diálogo binacional promovido por la CMR muestra un nivel muy inferior al objetivo: 19,5% para los hombres y 16,5% para las mujeres, frente a un objetivo del 50%. Este pobre desempeño se debe en gran medida a la gran disputa diplomática que surgió entre los dos países en septiembre de 2023, a raíz de la construcción de un canal en el río Masacre. Este acontecimiento provocó la suspensión del diálogo institucional bilateral, reduciendo la visibilidad y la legitimidad de la CMR a los ojos de la población local. En este contexto, fue difícil provocar un cambio significativo en la percepción, a pesar de las acciones emprendidas río arriba por el proyecto.

También se ha producido un retroceso en el fortalecimiento institucional de las Secretarías de la CMR. Los resultados asociados al resultado 3.1 muestran que sólo se organizaron 3 reuniones técnicas de las 6 previstas entre las Secretarías Ejecutivas haitiana y dominicana (Ind. 3.1.1), y no se aplicó formalmente ninguna recomendación resultante de estos intercambios (Ind. 3.1.2). Esta situación es consecuencia directa de la ruptura del diálogo político entre ambos países. Del mismo modo, se han celebrado 3 talleres de alto nivel sobre migración, seguridad y gestión de recursos compartidos (de los 4 previstos), pero sin desembocar en ninguna dinámica institucional duradera. Los documentos del proyecto indican que las últimas reuniones previstas para octubre de 2023 han sido canceladas o suspendidas, lo que ha comprometido seriamente la consolidación de los logros en este ámbito.

La evaluación también señala que la dinámica de diálogo multinivel se ha mantenido a pesar de las tensiones. Sin embargo, el proyecto consiguió mantener una actividad significativa a nivel local, con la creación de 6 foros de diálogo multinivel (Ind. 3.2.3), superando el objetivo inicial de 4. Estos talleres, organizados en Ouanaminthe, Belladère, Anse-à-Pitre, Puerto Príncipe, Dajabon y otras localidades fronterizas, permitieron implicar a los agentes estatales, las autoridades locales y las organizaciones de la sociedad civil en los debates sobre la gestión de los recursos compartidos, la migración y la seguridad. Sin embargo, la dinámica a nivel nacional se vio gravemente perturbada: sólo se celebró 1 reunión de alto nivel (Ind. 3.2.1) y no se aplicó ninguna de las recomendaciones previstas (Ind. 3.2.2) debido a la ruptura del diálogo formal. Esto demuestra que, aunque el proyecto pudo activar palancas locales, fue incapaz de contrarrestar el impacto de los bloqueos diplomáticos a nivel macro.

También muestra que se han hecho sólidos progresos en la creación de capacidad de producción de conocimientos. El proyecto ha alcanzado sus objetivos en términos de apoyo a las instituciones de investigación. Se ha formado a 29 investigadores (Ind. 3.3.1, objetivo: 25) y se han publicado 2 estudios sobre relaciones binacionales (Ind. 3.3.3), cumpliendo así los objetivos de aumentar los conocimientos sobre cuestiones fronterizas. Además, 8 instituciones de investigación recibieron pleno apoyo técnico (Ind. 3.3.2). Como resultado, la dimensión de "investigación y documentación" del proyecto ha proporcionado una base de datos útil para analizar la dinámica de la migración y la seguridad, y para apoyar la futura defensa de un diálogo renovado entre los dos países.

En resumen, los resultados alcanzados en el marco del pilar 3 del proyecto reflejan una dinámica contrastada: avances sustanciales en el apoyo a las iniciativas locales de diálogo y el desarrollo de capacidades de investigación, pero limitaciones estructurales significativas en la implementación de acciones de alto nivel, debido al deteriorado contexto diplomático. Estos resultados sugieren la necesidad de reforzar los mecanismos para garantizar la continuidad del diálogo en tiempos de crisis, y de consolidar el anclaje técnico independientemente de las fluctuaciones políticas bilaterales.

Cuadro7 : Avance de los indicadores del resultado 3 del proyecto

| Resultado 3: Las Secretarías Ejecutiva y Técnica de la Comisión Mixta Bilateral Haití-República Dominicana contribuyen al fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana, en particular en los ámbitos de la gestión de los recursos naturales compartidos, la seguridad y la migración. | | | | |
|---|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Indicadores de resultados | Indicador básico | Objetivo al final del proyecto | Progreso actual del indicador | Comentario |
| Indicador 3.1: % (Porcentaje) de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva del fortalecimiento (o promoción) del diálogo binacional gracias a la Comisión Mixta Bilateral. | 0 | 50% (25% hombres y 25% mujeres) | 36% (19,5% hombres y 16,5% mujeres) | Objetivo no alcanzado |
| Resultado 3.1: Las Secretarías Ejecutiva y Técnica haitiana y dominicana de la Comisión Mixta Bilateral mejoran su capacidad para fortalecer el diálogo binacional sobre la gestión de los recursos naturales compartidos, la migración y la seguridad. | | | | |
| Indicador 3.1.1: Número de reuniones celebradas con las Secretarías Ejecutiva y Técnica haitiana y dominicana sobre migración y seguridad | 0 | 6 | 3 | El diálogo político entre Haití y la República Dominicana se ha suspendido a raíz de la disputa diplomática sobre la construcción de un canal en el río Masacre en septiembre de 2023. |
| Indicador 3.1.2: % de recomendaciones o decisiones tomadas en las reuniones aplicadas | 0 | 30% | 0 | Como el diálogo político entre Haití y la República Dominicana se suspendió tras la disputa diplomática sobre la construcción de un canal en el río Masacre en septiembre de 2023, la hoja de ruta acordada en abril de 2023 no pudo aplicarse. |

| | | | | |
|---|---|-----|----|--|
| Indicador 3.1.3: Número de talleres de alto nivel organizados o con la participación de las secretarías ejecutiva y técnica sobre migración, recursos naturales compartidos y seguridad | 0 | 4 | 3 | El diálogo político entre Haití y la República Dominicana se ha suspendido a raíz de la disputa diplomática sobre la construcción de un canal en el río Masacre en septiembre de 2023. |
| Resultado 3.2: Las instituciones gubernamentales que garantizan la cooperación binacional en la gestión de los recursos compartidos, la seguridad y la migración se refuerzan para cumplir mejor su mandato. | | | | |
| Indicador 3.2.1: Número de reuniones de alto nivel sobre seguridad, gestión de recursos naturales compartidos y migración | 0 | 2 | 1 | El diálogo político entre Haití y la República Dominicana se ha suspendido a raíz de la disputa diplomática sobre la construcción de un canal en el río Masacre en septiembre de 2023. |
| Indicador 3.2.2: % de recomendaciones o decisiones tomadas en las reuniones aplicadas | 0 | 30% | 0 | El diálogo político entre Haití y la República Dominicana se ha suspendido a raíz de la disputa diplomática sobre la construcción de un canal en el río Masacre en septiembre de 2023. |
| Indicador 3.2.3: Número de espacios de diálogo multinivel creados | 0 | 4 | 6 | Objetivo alcanzado. En Ouanaminthe, Belladère, Anse-à-Pitre y P-au-P se organizaron cuatro (4) talleres, a modo de foros de diálogo, sobre la gestión de las aguas compartidas, la migración y la seguridad fronteriza, con la participación de agentes estatales y no estatales (OSC). También se organizaron dos talleres en Ouanaminthe y Dajabon con los alcaldes de varios municipios. |
| Resultado 3.3: Las instituciones de investigación sobre las relaciones binacionales, la migración y la frontera han reforzado sus capacidades técnicas para proporcionar información y datos adecuados que sirvan de base para el diálogo y la toma de decisiones. | | | | |
| Indicador 3.3.1: Número de personal o investigadores de instituciones de investigación formados y activos o implicados en la producción de información y datos adecuados. | 0 | 25 | 29 | Objetivo alcanzado. |
| Indicador 3.3.2: Número de instituciones de investigación que han adquirido herramientas y métodos adecuados para recopilar, procesar y analizar información y datos. | 0 | 8 | 8 | Objetivo alcanzado |
| Indicador 3.3.3: Número de estudios/informes producidos, publicados o traducidos sobre migración y retos de seguridad entre Haití y la República Dominicana | 0 | 2 | 2 | Objetivo alcanzado. |

Fuente: Informes provisionales de los proyectos y recopilación de datos de evaluación.

Conclusión para QE2.1

La evaluación muestra una consecución parcial pero significativa de los resultados esperados del proyecto, en un contexto marcado por tensiones políticas, diplomáticas y de seguridad que limitaron el alcance de ciertas intervenciones. En lo que respecta a los tres resultados principales, el proyecto ha obtenido resultados sólidos en la aplicación operativa de sus productos y en el refuerzo de las capacidades locales, en particular mediante la formación, las campañas de sensibilización y la estructuración de plataformas de diálogo. La mayoría de los objetivos vinculados a los productos se han alcanzado o incluso superado, lo que demuestra una movilización eficaz de los recursos y una presencia local apreciable.

Sin embargo, los indicadores de resultados finales -en particular los relativos a los cambios en las percepciones sociales y la resolución formal de las tensiones- están por debajo de los objetivos fijados. Estas discrepancias pueden explicarse en gran medida por factores exógenos, como el endurecimiento de las relaciones diplomáticas entre Haití y la República Dominicana, el aumento del discurso xenófobo y la creciente desconfianza entre las comunidades fronterizas. Ponen de manifiesto los límites de un ciclo de intervención relativamente corto frente a dinámicas sociales complejas y arraigadas. También muestran la necesidad de consolidar los cambios iniciados por el

proyecto mediante acciones a más largo plazo que estén mejor arraigadas en las estructuras locales e integradas en las políticas nacionales.

Recomendaciones para QE2.1

- Documentar y difundir los logros del proyecto (herramientas, enfoques, resultados), en particular los sistemas de formación, los mecanismos de diálogo local y las metodologías utilizadas (por ejemplo, SCORE), para que puedan ser reutilizados por otros programas o agentes institucionales.
- Integrar a los agentes formados y las estructuras creadas (mediadores comunitarios, plataformas locales) en los dispositivos públicos existentes de gobernanza local, cohesión social o gestión de las migraciones, para garantizar la continuidad de la acción.
- Reforzar la defensa institucional ante los gobiernos y los socios técnicos y financieros para la puesta en marcha de una fase complementaria u otros programas similares, capitalizando los resultados del proyecto y centrándose en las zonas más vulnerables.
- Animar a las instituciones nacionales y locales a que hagan suyos los resultados y los integren en sus estrategias de desarrollo territorial, en particular mediante planes locales de prevención de conflictos y marcos permanentes de diálogo transfronterizo.

EQ2.2: ¿Qué factores ayudaron o dificultaron la consecución de los objetivos?

Conclusiones para QE2.2

El fuerte arraigo local y la movilización eficaz de los agentes locales han contribuido al despegue del proyecto. Uno de los principales factores del éxito del proyecto fue la rápida y masiva movilización de las comunidades locales, los jóvenes y las mujeres en torno a iniciativas de diálogo y prevención de conflictos. La celebración de 50 encuentros locales binacionales (frente a los 48 previstos), la participación de más de 387.000 personas en actividades de sensibilización (es decir, el 38% de la población fronteriza) y la formación de 81 jóvenes mediadores (de los 32 previstos) dan fe de una importante capacidad de activación comunitaria. Los ayuntamientos fronterizos también han contribuido a legitimar los foros de diálogo, como demuestra la reincorporación de ciertas plataformas municipales con el apoyo técnico del proyecto. Ello ha permitido alcanzar o superar varios indicadores de resultados, en particular los relativos a la formación, la participación comunitaria y la organización de foros de diálogo multinivel.

La asociación OIM-PNUD ha servido de palanca, a pesar de ciertas limitaciones de coordinación. La decisión de basar la ejecución en dos organismos complementarios -la OIM (experta en migración) y el PNUD (especialista en dinámicas de paz)- ha permitido combinar las respuestas humanitarias, la gobernanza local y las intervenciones en los ámbitos de la seguridad y el diálogo. En palabras de un responsable institucional de la República Dominicana: "*Sin esta asociación, habríamos tenido respuestas parciales. La OIM conoce las realidades de los migrantes, el PNUD entiende la dinámica de la paz: juntos, han podido abordar una gama más amplia de cuestiones fronterizas*". Sin embargo, se observaron limitaciones en la gestión cotidiana: los distintos niveles de integración entre los dos organismos, las operaciones a veces paralelas y la planificación conjunta incompleta afectaron a la fluidez de ciertas intervenciones, según informaron

varios miembros de los equipos locales. A pesar de la existencia de un comité de dirección (COPIL), los retrasos en la sincronización operativa redujeron en ocasiones el impacto sistémico del proyecto.

El contexto diplomático y de seguridad fue el principal factor de bloqueo a nivel institucional. Uno de los principales obstáculos para la consecución de los objetivos, especialmente los relacionados con el Resultado 3, fue la crisis diplomática entre Haití y la República Dominicana en septiembre de 2023, provocada por la construcción de un canal en el río Masacre. Esta crisis provocó la suspensión sine die del diálogo oficial entre los dos gobiernos, bloqueando las reuniones de alto nivel previstas con la CMR, congelando la aplicación de determinadas recomendaciones y limitando gravemente la consecución de varios indicadores clave (reuniones de la CMR, decisiones aplicadas, talleres de alto nivel). Esta inestabilidad política también ha repercutido en la capacidad de los ciudadanos para percibir un refuerzo del diálogo binacional (19,5% de percepción positiva). La situación de seguridad en Puerto Príncipe también ha impedido a varias instituciones de investigación participar plenamente en las actividades previstas.

Falta de densidad en determinadas acciones de transformación social. A pesar de la envergadura de las actividades de sensibilización (teatro de calle, radio comunitaria, SIL, etc.), los resultados en términos de cambio de percepciones siguieron siendo limitados: sólo el 24,2% de los encuestados expresó una percepción positiva de la migración, y el 23,7% dijo haber cambiado de opinión sobre la cooperación binacional, frente a un objetivo del 70%. Esto se debe en parte a la insuficiente densidad de las intervenciones en determinadas zonas, a la duración relativamente corta del proyecto (a pesar de una prórroga sin coste) y a la intensidad de los estereotipos persistentes. Muchos jóvenes y mujeres lamentaron también la limitada cobertura de las ayudas, tanto en número como en profundidad, como afirmó una joven de Dajabón: *"El proyecto se ha centrado en los problemas reales. Los diálogos, la formación y las actividades han sido útiles. Pero al final, sólo unos pocos jóvenes se beneficiaron realmente. Somos muchos los que tenemos ideas y ganas, pero sin recursos estamos atascados. Lo que necesitamos ahora es un apoyo real para ir más lejos"*.

Conclusión para QE2.2

La evaluación destaca una serie de factores favorables que facilitaron la ejecución del proyecto, en particular una sólida base comunitaria, la movilización eficaz de jóvenes y mujeres y el apoyo activo de las autoridades locales. La complementariedad de las dos agencias de la ONU (PNUD y OIM) también sirvió de palanca, aunque a veces se vio obstaculizada por problemas de coordinación. Por otro lado, varios obstáculos importantes han limitado la plena consecución de los objetivos: un contexto político y diplomático deteriorado, sobre todo a partir de septiembre de 2023; bloqueos institucionales a nivel de la Comisión Mixta Bilateral; y una baja densidad de acciones en determinadas zonas sensibles. Además, el corto plazo de ejecución, unido a la amplitud de los estereotipos y a la intensidad de las crisis, ha limitado el impacto de las acciones de sensibilización sobre las representaciones sociales. Estos factores subrayan la necesidad de diseñar proyectos mejor equipados para hacer frente a los riesgos políticos, que cuenten con mecanismos de coordinación interinstitucional más sólidos y que sean capaces de generar un cambio social más profundo y duradero.

Recomendaciones para QE2.2

- Extraer lecciones de la falta de coordinación interinstitucional formalizando un sistema operativo de gobernanza compartida en la fase de diseño de futuros proyectos, que incluya

planes de trabajo conjuntos, indicadores de coordinación y un seguimiento periódico de la complementariedad entre los socios.

- Reforzar la resiliencia institucional de los mecanismos de diálogo binacional proporcionando, en una fase previa, alternativas de continuidad en caso de ruptura política, en particular a través de enlaces municipales, comunitarios o multipartitos (OSC, plataformas transfronterizas).
- Consolidar la transformación social que ya está en marcha orientando los futuros proyectos hacia enfoques más intensivos en zonas muy polarizadas, apoyando la ampliación de iniciativas piloto (SIL, mediadores, campañas) e integrando en las iniciativas el apoyo económico práctico a jóvenes y mujeres.
- Capitalizar las dinámicas locales puestas en marcha apoyando a las autoridades fronterizas y a los agentes comunitarios en la apropiación y reutilización autónoma de las herramientas, la formación y los mecanismos creados por el proyecto.

EQ2.3: ¿En qué áreas obtuvo mejores y peores resultados el proyecto? ¿Por qué?

Conclusiones para QE2.3

Los mejores resultados se registraron en los ámbitos de la formación de agentes comunitarios, la sensibilización de las masas, el refuerzo de las capacidades de las instituciones de investigación y el apoyo a las plataformas locales de diálogo.

La evaluación destaca que el proyecto ha logrado resultados notables en el desarrollo de capacidades locales, tanto a nivel comunitario como institucional. Esto es especialmente cierto en el caso del resultado 1.1, relativo a la formación de jóvenes y funcionarios en mediación intercultural y prevención de conflictos. El proyecto ha superado con creces sus objetivos. Los esfuerzos de formación no sólo superaron los objetivos fijados, sino que también generaron un efecto multiplicador sobre el terreno. Al formar a 81 jóvenes (frente a un objetivo inicial de 32) y 38 funcionarios (frente a un objetivo de 32) en técnicas de mediación intercultural y gestión de conflictos, el proyecto ha reforzado una reserva de agentes capaces de intervenir directamente en sus comunidades. Estos jóvenes, ahora identificados como enlaces comunitarios, han contribuido a aliviar las tensiones locales en varias zonas sensibles. Un joven beneficiario formado por Elías Piña explica: *"Antes no sabía cómo reaccionar ante las tensiones, e incluso tenía miedo de intervenir. Gracias a la formación, he aprendido a mantener la calma y a apaciguar los conflictos. Ahora algunos de mis vecinos vienen a pedirme consejo. Me da confianza en mí misma y me motiva para implicarme aún más"*. Los resultados corroboran estos comentarios: las personas formadas resolvieron 25 casos de tensión, frente a los 10 previstos inicialmente.

Este impulso de capacitación estuvo estrechamente vinculado a una estrategia masiva de sensibilización en el marco del resultado 1.2. El proyecto logró una cobertura excepcional, con 387.924 personas alcanzadas, es decir, el 38% de la población fronteriza, superando con creces el objetivo del 25%. Se desplegaron tres grandes campañas en los cuatro corredores, combinando enfoques innovadores y herramientas tradicionales: radio comunitaria, teatro callejero, tap-taps móviles y medios visuales y digitales. Estas actividades generaron una gran visibilidad en zonas históricamente tensas como Jimaní y Dajabón, donde el discurso del odio y la estigmatización de los inmigrantes estaban especialmente arraigados. Como explicó un entrevistado local:

"Hace unos años, bastaba que alguien hablara con acento haitiano para que se le llamara la atención o se le insultara abiertamente, sobre todo en lugares públicos como el mercado. Era casi automático, y nadie se ofendía. Desde las actividades de sensibilización y los diálogos comunitarios, he notado un cambio. Aún no es perfecto, pero se nota la diferencia: la gente se toma un momento para escuchar, hacer preguntas e intentar comprender. El ambiente es menos tenso, más humano.

Este cambio de ambiente, aunque parcial, refleja el inicio de una transformación de las percepciones.

Al mismo tiempo, en el marco del resultado 2, el proyecto pudo consolidar los mecanismos de diálogo local, especialmente a través del resultado 2.1, apoyando 50 reuniones binacionales a nivel local -más de las 48 previstas- y estructurando plataformas comunitarias en cada uno de los cuatro corredores fronterizos principales. Estas plataformas se han formalizado mediante términos de referencia validados, y los beneficiarios han expresado un 80% de satisfacción con la pertinencia de la formación y las actividades asociadas. Estos foros han demostrado ser esenciales para contener o apaciguar tensiones ocasionales, sobre todo en periodos de crisis diplomática o cierre de fronteras.

Por último, el proyecto también ha consolidado la producción de conocimientos y la capitalización institucional a través del resultado 3.3, mediante el apoyo a instituciones de investigación sobre migración y cuestiones binacionales. Se ha formado a 29 personas de estas estructuras (de un objetivo de 25) y se han elaborado, publicado o traducido dos importantes estudios, lo que ha facilitado el acceso a datos fiables a los responsables de la toma de decisiones y a los socios técnicos. Este aspecto, a menudo infravalorado en los proyectos de cohesión social, ha permitido enriquecer el diálogo político con elementos empíricos sólidos y contextualizados, como confirman los documentos estratégicos compartidos en las Secretarías de la Comisión Mixta Bilateral.

En conjunto, estos resultados reflejan una movilización eficaz de los recursos del proyecto, una buena coordinación local y una respuesta adecuada a las necesidades expresadas sobre el terreno, especialmente en términos de diálogo comunitario, inclusión de los jóvenes y lucha contra la estigmatización.

Los desempeños más débiles se observaron en las áreas de transformación de percepciones, coordinación de políticas binacionales al más alto nivel (resultado 3) y cobertura incluyente de beneficiarios, particularmente jóvenes y mujeres.

A pesar de la envergadura de los esfuerzos de sensibilización y comunicación comunitaria, el proyecto no alcanzó sus objetivos en cuanto al cambio de percepciones sobre la migración y las buenas relaciones de vecindad. El indicador 1.1.4, que mide el porcentaje de personas que han cambiado de opinión sobre los efectos positivos de una migración segura, ordenada y regular, sólo alcanzó el 23,7%, muy lejos del objetivo del 70%. Del mismo modo, sólo el 24,2% de los encuestados declaró tener una percepción positiva de las relaciones binacionales (objetivo: 50%) y el 21,2% expresó una opinión favorable de la buena vecindad. Esta debilidad puede explicarse en parte por las tensiones diplomáticas y de seguridad que marcaron el periodo de implementación, como el conflicto por el canal del río Massacre, el recurrente cierre de fronteras y la devolución masiva de migrantes haitianos. En este contexto, incluso los mensajes más específicos tuvieron dificultades para arraigar en la mente de la gente. Como dijo un joven entrevistado por Elías Piña:

"Oímos los mensajes de paz, pero lo que vemos sobre el terreno son sobre todo expulsiones y humillaciones. Así que es difícil creerlo de verdad.

Otro ámbito en el que los resultados fueron limitados se refiere a la coordinación de políticas en la cúpula, en particular a través de la CMR. Aunque el proyecto proporcionó apoyo estratégico a este organismo, la mayoría de los indicadores asociados al resultado 3 no cumplieron las expectativas. De las seis reuniones previstas entre las Secretarías Ejecutivas haitiana y dominicana, sólo se celebraron tres, y no se aplicó ninguna de las recomendaciones o decisiones adoptadas (puntuación del 0% para los indicadores 3.1.2 y 3.2.2). Este bajo rendimiento está estrechamente relacionado con la suspensión del diálogo bilateral a partir de septiembre de 2023, en relación con las tensiones sobre el agua transfronteriza. A pesar de los esfuerzos de los equipos del proyecto, la dinámica diplomática nacional fue un obstáculo importante para alcanzar los objetivos iniciales.

Por último, también se observó una falta de inclusión específica de los jóvenes y las mujeres, no en términos de voluntad política, sino en el limitado alcance del apoyo prestado. Sólo se crearon SIL en dos de las cuatro zonas previstas, lo que redujo el impacto esperado en estos grupos altamente vulnerables. Varios beneficiarios expresaron su frustración por el número limitado de plazas o la insuficiencia del apoyo técnico y financiero recibido. Una joven de Ouanaminthe dijo

"Nos hablaron de innovación y paz, y muchos jóvenes se animaron a proponer ideas. Pero al final, sólo unos pocos fueron elegidos. Muchos se quedaron fuera. No es que no queramos participar, es que no tenemos los medios. Incluso una buena idea, sin un poco de apoyo, se queda en un sueño.

El análisis de los datos cuantitativos corrobora estas percepciones: entre los jóvenes de 18 a 25 años, el 23% considera que el proyecto sólo ha respondido parcialmente a sus expectativas, y el 12% de las mujeres afirma no saber si se han tenido en cuenta sus necesidades. Estas cifras reflejan un potencial de apropiación aún insuficientemente explotado, a pesar de la ambición declarada de inclusión social.

Conclusión para QE2.3

El proyecto obtuvo los mejores resultados en los ámbitos de la formación en mediación para jóvenes y funcionarios, la sensibilización de las masas, el apoyo a las plataformas locales de diálogo y la capacitación de las instituciones de investigación. Estos resultados dan fe de una sólida ejecución operativa, un arraigo local pertinente y una movilización comunitaria eficaz. Los programas de formación y sensibilización han superado sus objetivos, contribuyendo a resolver tensiones y a crear oportunidades de diálogo. En cambio, los resultados han sido más limitados en tres ámbitos clave: (i) el cambio de percepción de la población sobre la migración y la cohabitación binacionales, obstaculizado por un contexto diplomático muy conflictivo; (ii) la coordinación política al más alto nivel, en particular a través de la Comisión Mixta Bilateral, paralizada por la ruptura del diálogo entre los dos Estados; y (iii) la inclusión estructurada de los jóvenes y las mujeres, cuyas expectativas sólo se han cumplido parcialmente, debido a la falta de cobertura suficiente de mecanismos específicos como los Laboratorios de Innovación Social. Estas limitaciones ponen de manifiesto los retos que deben superarse para lograr un cambio estructural profundo en contextos marcados por la inestabilidad política, la desconfianza social y la persistencia de las desigualdades.

Recomendaciones para QE2.3

- Consolidar los logros de la comunidad reforzando los mecanismos de apoyo posteriores a la formación para los jóvenes mediadores y las plataformas locales, a fin de garantizar la continuidad de su trabajo más allá del proyecto.
- Incorporar estrategias de influencia social a más largo plazo en futuros proyectos para lograr un cambio duradero en las percepciones, aumentando la implicación de los líderes de opinión, los profesores, los medios de comunicación locales y los intermediarios religiosos.
- Proporcionar un apoyo estructural más integrador a los jóvenes y las mujeres, ampliando el número de beneficiarios del SIL y añadiendo un apoyo económico y técnico concreto.
- Reforzar la resistencia diplomática de los proyectos estableciendo mecanismos alternativos de diálogo (multipartitos, técnicos o locales) capaces de mantener una cooperación mínima en caso de crisis política entre Estados.

EQ2.4: ¿Se ha adaptado la estrategia de asociación de la OIM y el PNUD para garantizar resultados significativos?

Conclusiones para QE2.4

Existe una complementariedad estratégica bien pensada al servicio de los resultados. La estrategia de asociación entre la OIM y el PNUD se basó en una lógica de complementariedad de mandatos, que demostró su pertinencia general a la hora de abordar la complejidad de la dinámica transfronteriza. La OIM aportó una sólida pericia en movilidad humana, gestión de retornos, protección de migrantes y gobernanza de fronteras, mientras que el PNUD recurrió a su experiencia en cohesión social, gobernanza local y desarrollo comunitario.

Este dispositivo permitió un reparto funcional de las responsabilidades: la OIM aportó un punto de apoyo en dinámicas migratorias sensibles y acciones de sensibilización específicas, mientras que el PNUD pilotó mecanismos de diálogo, de refuerzo de las capacidades institucionales y de estabilización de las comunidades. Los resultados observados -en particular los elevados índices de participación en los cursos de formación, las campañas de sensibilización a gran escala y la puesta en marcha de plataformas de diálogo local- demuestran que este tándem ha contribuido a generar efectos tangibles sobre el terreno. Un responsable de programa del PNUD en la República Dominicana explica:

"Trabajar juntos nos permitió ir más lejos. La OIM conocía bien el ámbito migratorio y nosotros teníamos experiencia en dinámicas comunitarias: esta fertilización cruzada dio fuerza a la intervención. Fue este enfoque interdisciplinar el que nos permitió anclar el proyecto tanto en las instituciones como en las comunidades".

Sin embargo, a pesar de esta coherencia estratégica, la aplicación operativa de la asociación ha adolecido a veces de falta de convergencia en los dispositivos de dirección, sobre todo sobre el terreno. Varios miembros de los equipos locales señalaron que las dos agencias funcionaban en paralelo, con distintos grados de integración en función de los componentes del proyecto, y que la coordinación cotidiana a veces no estaba suficientemente formalizada. Se celebraron reuniones conjuntas de coordinación, en particular en el marco del Comité de Pilotaje (COPIL) previsto en el documento del proyecto. Sin embargo, el análisis muestra que este mecanismo no siempre permitía

una sincronización sistemática de los enfoques de planificación, seguimiento y gestión de los recursos, lo que a veces afectaba a la fluidez y visibilidad de la acción conjunta. Como señaló un responsable operativo del proyecto de la OIM en la República Dominicana:

"A veces se tenía la sensación de que había dos proyectos dentro de un proyecto. Cada uno avanzaba a su propio ritmo, lo que dificultaba alinear las acciones a ambos lados de la frontera.

A pesar de estas limitaciones, se observaron ajustes positivos a lo largo de la ejecución. A partir de 2023, en respuesta al aumento de las tensiones diplomáticas vinculadas al canal del río Masacre y a las crisis de seguridad en Haití, las dos agencias adoptaron un enfoque más coordinado, en particular reubicando determinadas actividades, compartiendo socios locales de ejecución y sincronizando determinadas campañas de comunicación. La evaluación también señala que los talleres conjuntos con las autoridades municipales y los espacios de diálogo a varios niveles organizados en los cuatro corredores fronterizos se han beneficiado de un apoyo coordinado entre las dos agencias, lo que ilustra el potencial de una sinergia mejor estructurada.

Conclusión para QE2.4

En general, la estrategia de asociación entre la OIM y el PNUD ha demostrado ser adecuada y pertinente para hacer frente a los complejos retos del contexto transfronterizo haitiano-dominicano. La complementariedad de los mandatos de ambos organismos ha permitido abarcar un amplio espectro de intervenciones, combinando competencias en materia de migración, cohesión social, gobernanza y desarrollo comunitario. Esta sinergia ha contribuido a generar resultados concretos en términos de formación, movilización comunitaria y puesta en marcha de plataformas de diálogo. Sin embargo, la ejecución operativa ha adolecido a veces de falta de integración, con dinámicas de trabajo paralelas y una coordinación incompleta sobre el terreno. Esta falta de convergencia puede haber limitado la alineación estratégica y la legibilidad de ciertas acciones, aunque se han realizado ajustes positivos en el transcurso del proyecto, especialmente en respuesta a crisis diplomáticas y de seguridad. La asociación ha producido resultados significativos, pero todo su potencial habría requerido una gobernanza más integrada desde el principio.

Recomendaciones para QE2.4

- Formalizar un marco de gobernanza interinstitucional desde la fase de formulación del proyecto, que incluya herramientas compartidas de planificación, seguimiento-evaluación y gestión presupuestaria.
- Reforzar la coordinación operativa sobre el terreno mediante equipos conjuntos o unidades conjuntas en las zonas de intervención, para garantizar la convergencia de los enfoques y la coherencia de las intervenciones.
- Aprovechar las buenas prácticas de cooperación desarrolladas en tiempos de crisis para transformarlas en normas operativas sostenibles en futuros proyectos conjuntos.

EQ2.5: ¿En qué medida ha mejorado la coordinación del proyecto la estrategia de implicar a los organismos de las Naciones Unidas a ambos lados de la frontera?

Resultados de QE2.5

La estrategia de asociar a las agencias de la ONU de los dos países ha mejorado la coordinación general del proyecto a varios niveles, aunque existen algunas limitaciones estructurales en el funcionamiento cotidiano de la sinergia.

La asociación entre el PNUD y la OIM en la ejecución del proyecto binacional ha sido beneficiosa en general, ya que ha garantizado una cobertura equilibrada de ambos lados de la frontera. Esta doble presencia ha permitido una mejor comprensión del contexto, la coordinación con las respectivas autoridades nacionales y la movilización específica de recursos humanos, técnicos e institucionales en cada país. De este modo, los equipos sobre el terreno han podido adaptarse a las distintas realidades de Haití y la República Dominicana, sobre todo en términos de seguridad, acceso a las zonas y sensibilidad política.

En concreto, esta estrategia ha facilitado la celebración de 50 reuniones binacionales locales en los cuatro corredores fronterizos (Ouanaminthe-Dajabón, Belladère-Elias Piña, Malpasse-Jimaní, Anse-à-Pitres-Pedernales), con un copilotaje eficaz por parte de las dos agencias. También se han desarrollado herramientas conjuntas, como la metodología SCORE, para proporcionar una comprensión compartida de la dinámica local. Como señaló un funcionario de ejecución de la OIM en Haití:

"Tener las dos agencias en los dos países nos evitó muchos obstáculos logísticos y políticos. Nos ha ayudado a mantener una dinámica fluida, a pesar de los diferentes contextos."

Sin embargo, se plantearon una serie de limitaciones en términos de coordinación fina. Algunos equipos destacaron la falta de mecanismos de planificación, seguimiento e información plenamente integrados entre las dos agencias, lo que en determinadas fases dio lugar a operaciones paralelas e incoherencias en la priorización de actividades y en la estrategia de comunicación. El Comité Directivo previsto en los documentos iniciales no siempre desempeñó un papel estructurador, y los informes descriptivos indican la necesidad de reforzar la sincronización interinstitucional, en particular para garantizar la coherencia de la intervención en todo el territorio afectado.

Por último, algunos socios locales han observado un desequilibrio en la implicación operativa de las dos agencias, ya que una parece estar más presente o ser más decisiva según el país o el enfoque temático.

Conclusión para QE2.5

La estrategia de implicar a las agencias de la ONU en ambos países reforzó la coordinación general del proyecto al facilitar una cobertura equilibrada, una mejor comprensión de los contextos nacionales y una movilización adecuada de las partes interesadas locales. Esta configuración ha facilitado la realización de actividades binacionales, en particular reuniones locales, campañas de sensibilización y el uso de herramientas comunes como la metodología SCORE. Sin embargo, esta coordinación no siempre ha estado totalmente estructurada: a veces han faltado mecanismos integrados de planificación, seguimiento y gestión de prioridades, lo que ha limitado la armonización de las acciones. El papel del comité directivo binacional ha sido desigual, y los socios locales han percibido algunos desequilibrios en la implicación entre agencias. En resumen, aunque

la estrategia de asociar a las agencias de la ONU de ambos lados de la frontera ha sido una palanca innegable de coordinación, habría sido más eficaz si la gobernanza conjunta hubiera sido más sistemática y se hubiera formalizado mejor.

Recomendaciones para QE2.5

- Reforzar la estructura de los mecanismos de coordinación interinstitucional, introduciendo herramientas compartidas de planificación, seguimiento e información desde el inicio del proyecto.
- Armonizar las funciones y responsabilidades de las agencias en cada país para garantizar una participación equilibrada y visible con los socios y beneficiarios locales.
- Reactivar o reforzar el papel del comité directivo binacional como órgano de coordinación estratégica, garantizando que esté presidido periódicamente y que se tenga en cuenta la información procedente del terreno.

EQ2.6: ¿Qué innovaciones ha introducido el proyecto en términos de consolidación de la paz y cohesión social?

Conclusiones para QE2.6

El proyecto ha introducido una serie de innovaciones notables en el ámbito de la consolidación de la paz y la cohesión social, mediante enfoques metodológicos novedosos, mecanismos comunitarios adaptativos y mecanismos de diálogo adaptados a las realidades transfronterizas.

La primera gran innovación fue la creación de los SIL. Estos espacios han permitido a grupos mixtos de jóvenes y mujeres de zonas fronterizas sensibles (Ouanaminthe, Belladère, Elías Piña, Dajabón) diseñar y poner en marcha microproyectos comunitarios centrados en la mediación, la sensibilización, el emprendimiento social y la prevención de conflictos. Estos laboratorios no sólo han permitido la participación activa de grupos históricamente marginados, sino que también han servido de trampolín para experimentar soluciones locales e integradoras. Como señaló una joven beneficiaria del SIL en Ouanaminthe:

"No es sólo un curso de formación. Nos han dado un marco para pensar juntos y crear algo para nuestra comunidad."

En segundo lugar, el proyecto ha fomentado un híbrido innovador entre un enfoque basado en la comunidad y un marco institucional, apoyando tanto a los comités de paz locales como a las plataformas de diálogo binacional existentes. La reestructuración de los foros locales de consulta, con la validación de sus términos de referencia, ha permitido formalizar mecanismos participativos de prevención en los cuatro corredores fronterizos. Estas plataformas, que incluyen a OSC, representantes electos locales, fuerzas de seguridad y líderes religiosos, han funcionado como sistemas de alerta y resolución de tensiones, habiéndose organizado 50 reuniones binacionales locales.

Otra innovación destacable ha sido la adaptación de la metodología SCORE (Social Cohesion and Reconciliation Index), una herramienta hasta ahora poco utilizada en contextos transfronterizos. Esta metodología se ha adaptado para proporcionar un diagnóstico compartido de la dinámica social y la cohesión en las zonas afectadas, con la participación de ambos gobiernos. Su utilización ha permitido orientar mejor los mensajes de sensibilización y las actividades de diálogo en función de las vulnerabilidades locales específicas.

Por último, la campaña binacional de sensibilización destacó por su creatividad y capacidad de adaptación a las realidades sobre el terreno: combinó medios digitales, radios comunitarias, teatro callejero, actos escolares e incluso "tap-taps móviles" que difundían mensajes de paz. Esta estrategia multicanal permitió llegar a más de 387.000 personas, superando con creces el objetivo inicial de 200.000, al tiempo que aumentaba la visibilidad de los mensajes transmitidos por jóvenes y líderes comunitarios. Un facilitador local de Jimaní explica:

"La gente se reía viendo el teatro de calle, pero se quedaba con el mensaje. Llegó al corazón de la gente.

En resumen, las innovaciones del proyecto residen en su capacidad para articular enfoques comunitarios experimentales (como el LIS), herramientas analíticas sofisticadas (como SCORE) y estrategias de comunicación integradoras, en un contexto binario marcado por las tensiones políticas y sociales. Estos elementos han enriquecido el enfoque tradicional de la consolidación de la paz, haciéndolo más participativo, localizado y sensible a las identidades de los territorios fronterizos.

Conclusión para QE2.6

El proyecto ha introducido importantes innovaciones en materia de consolidación de la paz y cohesión social, tanto en lo que respecta a las herramientas metodológicas como a la dinámica comunitaria que ha generado. El SIL proporcionó un marco original para la cocreación de soluciones locales por parte de jóvenes y mujeres, ofreciendo un espacio de participación concreta pocas veces visto en proyectos transfronterizos. La adaptación de la metodología SCORE a un contexto binacional ha permitido un diagnóstico compartido de las vulnerabilidades sociales, reforzando la pertinencia de las intervenciones. Además, la estructuración de plataformas locales de diálogo y el uso de formatos de sensibilización culturalmente adaptados (teatro de calle, tap-taps, radio local) han permitido anclar los mensajes de paz en las realidades de los territorios afectados. Estas innovaciones reflejan la voluntad de experimentar nuevos enfoques centrados en la inclusión, la territorialización de las respuestas y la interconexión entre comunidades e instituciones.

Recomendaciones para QE2.6

- Documentar y capitalizar las innovaciones aplicadas (LIS, SCORE, campañas multicanal) en forma de guías o fichas prácticas, para fomentar su replicabilidad en otros contextos transfronterizos.
- Explorar la sostenibilidad de los SIL en forma de programas comunitarios anclados en los municipios, con apoyo técnico regular y financiación local o de socios.
- Fomentar el uso sistemático de enfoques de diagnóstico participativo como SCORE en el diseño de futuros proyectos fronterizos de consolidación de la paz.

EQ2.7: ¿En qué medida fue participativa la ejecución del proyecto? ¿Contribuyó esta participación a los resultados?

Conclusiones para QE2.7

En general, el proyecto adoptó un enfoque participativo en su ejecución, implicando a una diversidad de agentes comunitarios, institucionales y asociativos, aunque esta participación fue a veces más marcada en la fase de ejecución que en la de concepción. En las zonas donde esta dinámica se desplegó plenamente, contribuyó de forma tangible a la consecución de resultados.

Desde las primeras fases del proyecto, se llevaron a cabo evaluaciones comunitarias y consultas bilaterales en los cuatro corredores fronterizos para adaptar las acciones a las realidades locales. Este enfoque permitió co-construir espacios de diálogo con representantes electos, OSC, fuerzas de seguridad y grupos vulnerables. Las 50 reuniones locales binacionales, apoyadas por el proyecto (más de las 48 previstas), fueron lugares de expresión y codecisión, que contribuyeron a la gestión colectiva de las tensiones y a la formulación de soluciones localizadas. En palabras de un concejal

"Cuando nos sentamos con nuestros vecinos dominicanos para hablar de seguridad y migración, no fue sólo una reunión cosmética. Se nos escuchó, y a veces se pusieron en práctica nuestras propuestas".

Este enfoque también se ha puesto en práctica movilizándolo directamente a jóvenes y mujeres a través del SIL. Estos espacios participativos han permitido a los propios beneficiarios proponer iniciativas relacionadas con la paz, el espíritu empresarial o la mediación. Así lo relata una joven de Elías Piña:

"No es sólo un proyecto hecho para nosotros, es un proyecto hecho con nosotros. Propusimos nuestras ideas, y algunas fueron aceptadas".

Esta participación generó un sentimiento de reconocimiento y apropiación local, especialmente en las localidades donde los jóvenes pudieron desempeñar un papel activo como mediadores o líderes de campaña. Esto contribuyó a la resolución de 25 casos de tensión por parte de los agentes formados (objetivo: 10), y a un índice de satisfacción del 80% con la formación recibida.

Sin embargo, algunas de las partes interesadas con las que nos reunimos señalaron que la participación no estaba sistemáticamente equilibrada. Las OSC haitianas y dominicanas y algunas asociaciones de base consideraron que habían participado más después de la puesta en marcha del proyecto, que en las fases iniciales. Esta implicación "sobre la marcha" limitó a veces la apropiación estratégica. Varios jóvenes expresaron su deseo de "participar desde el principio". Un miembro de una asociación haitiana dijo

"Nos llamaron para participar en las actividades, pero no realmente para diseñarlas. Es mejor que nada, pero podríamos haber llegado más lejos.

Un representante de una organización comunitaria de Dajabón comparte una impresión similar:

"Se nos pidió que apoyáramos ciertas actividades, pero las decisiones principales ya se habían tomado. Nos habría gustado participar desde la fase de diseño, porque conocemos bien la dinámica local. Eso habría reforzado el impacto y el apoyo de las comunidades".

Conclusión para QE2.7

La ejecución del proyecto se caracterizó por una importante implicación participativa, especialmente durante la fase de implementación, con la intervención activa de jóvenes, mujeres, representantes electos locales y OSC en actividades de diálogo, sensibilización y mediación comunitaria. Esta participación reforzó la apropiación local, fomentó la aparición de soluciones arraigadas en las realidades fronterizas y contribuyó a resultados concretos como la resolución de tensiones y los altos niveles de satisfacción entre los beneficiarios. Sin embargo, esta dinámica no se sistematizó plenamente desde la fase de diseño, sobre todo en el lado haitiano, lo que puede haber limitado el compromiso estratégico de ciertos actores locales y la profundidad de su implicación.

Recomendaciones para QE2.7

- Incorporar mecanismos formales de participación desde la fase de diseño de futuros proyectos, implicando a las organizaciones comunitarias, los jóvenes y las mujeres en los diagnósticos iniciales y la planificación estratégica.
- Crear comités de dirección locales conjuntos desde el principio, para garantizar una gobernanza compartida y aumentar la responsabilidad de los agentes implicados en la ejecución de las acciones.

Conclusión sobre la eficacia

La evaluación de la eficacia del proyecto pone de relieve un rendimiento global satisfactorio, con una puntuación de 5,50 sobre 7, es decir, un 78,6%, lo que sitúa al proyecto en una zona de rendimiento favorable en este criterio. Este nivel de eficacia refleja la capacidad real del proyecto para producir resultados tangibles, al tiempo que revela ciertos ámbitos susceptibles de mejora.

En primer lugar, la estrategia de asociación entre el PNUD y la OIM fue un factor clave del éxito. Se juzgó muy favorable (puntuación de 1,00), en particular por la complementariedad de los mandatos y las competencias de ambos organismos: migración y protección para la OIM, y cohesión social y gobernanza para el PNUD. Además, el proyecto destacó por sus innovaciones concretas en la promoción de la paz: el SIL, los "tap-taps móviles" de sensibilización y los diálogos entre jóvenes, autoridades locales y fuerzas de seguridad aportaron un soplo de aire fresco a los enfoques de estabilización.

En segundo lugar, se alcanzaron globalmente los resultados esperados (EQ2.1, puntuación de 0,75), superándose los objetivos para varios productos (formación, sensibilización, producción de datos), aunque algunos efectos, como el cambio de percepción sobre la migración, siguieron siendo parciales, en particular debido al contexto político y de seguridad muy restrictivo. Se identificaron claramente los factores favorables y desfavorables (EQ2.2), en particular el compromiso de los jóvenes y las autoridades locales, pero también los bloqueos institucionales y las tensiones diplomáticas.

La participación de los beneficiarios (EQ2.7) se consideró favorable, con una fuerte implicación de jóvenes y mujeres, aunque se expresaron algunas críticas sobre el limitado alcance de la ayuda y la cobertura geográfica. El proyecto también fue capaz de identificar claramente sus puntos fuertes y débiles (EQ2.3), demostrando una buena capacidad de autoanálisis.

Por último, sólo la coordinación transfronteriza entre agencias (EQ2.5) fue evaluada como moderadamente favorable (puntuación de 0,50), lo que revela operaciones a veces paralelas y una falta de mecanismos conjuntos suficientemente integrados a pesar de la existencia de un comité directivo.

En conclusión, la eficacia del proyecto es innegable, pero podría haberse mejorado aún más con una mejor integración de las acciones entre las agencias de la ONU y una respuesta más firme a las expectativas estructurales de los jóvenes y las instituciones locales. Estas lecciones son esenciales para futuros proyectos binacionales en contextos frágiles.

Cuadro8 : Puntuaciones de la evaluación de la eficacia de los proyectos

| Num | Preguntas de evaluación | Evaluación | Puntuación |
|-------------------|---|-------------------------|--------------|
| EQ2.1 | ¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos del proyecto? | Favorable | 0,75 |
| EQ2.2 | ¿Qué factores ayudaron o dificultaron la consecución de los objetivos? | Favorable | 0,75 |
| EQ2.3 | ¿En qué áreas ha funcionado mejor y peor el proyecto? ¿Por qué? | Favorable | 0,75 |
| EQ2.4 | ¿Se ha adaptado la estrategia de asociación de la OIM y el PNUD para garantizar resultados significativos? | Muy favorable | 1,00 |
| QE2,5 | ¿En qué medida ha mejorado la coordinación del proyecto la estrategia de implicar a las agencias de la ONU de ambos lados de la frontera? | Moderadamente favorable | 0,50 |
| EQ2.6 | ¿Qué innovaciones ha aportado el proyecto en materia de consolidación de la paz y cohesión social? | Muy favorable | 1,00 |
| EQ2.7 | ¿En qué medida fue participativa la ejecución del proyecto? ¿Contribuyó esta participación a los resultados? | Favorable | 0,75 |
| Total | | | 5,50 |
| Porcentaje | | | 78,6% |

Fuente: el evaluador

Recomendación sobre la eficacia: reforzar la integración operativa y el alcance estratégico de las acciones para consolidar la eficacia

Para maximizar los resultados de los proyectos binacionales en un contexto fronterizo, se recomienda reforzar la integración efectiva entre los organismos copatrocinadores, poniendo en marcha herramientas operativas de coordinación conjunta desde la fase de puesta en marcha (planificación compartida, seguimiento integrado, informes conjuntos, mecanismos regulares de intercambio). La existencia de un comité de pilotaje debe ir acompañada de un funcionamiento armonizado sobre el terreno, con el fin de evitar lógicas paralelas y garantizar una mayor coherencia de las intervenciones en ambas orillas.

También debemos reforzar el arraigo comunitario e institucional de nuestras acciones, ampliando la cobertura de nuestro apoyo a un mayor número de jóvenes y mujeres, y consolidando nuestro apoyo a las instituciones locales y binacionales, en particular a las implicadas en la gestión de las tensiones migratorias. Ello implica intensificar el apoyo técnico e invertir más en la capitalización de los logros alcanzados, para garantizar la sostenibilidad y la difusión de los resultados.

6.3 Eficacia

EQ3: ¿En qué medida se han movilizado y utilizado de forma óptima los recursos humanos, técnicos y financieros para lograr los resultados previstos del proyecto, a tiempo y al mejor coste posible?

EQ3.1: ¿Se han utilizado de forma óptima los recursos financieros y humanos?

Conclusiones para QE3.1

➤ Utilización de recursos financieros

El análisis de las partidas de gastos del proyecto muestra que, en general, la gestión es racional y se ajusta a las necesidades operativas, aunque hay que señalar algunos desequilibrios.

De un presupuesto total previsto de 3 millones de USD, los gastos ejecutados a la fecha de cierre del cuadro ascendían a 2.143.235,93 USD, es decir, aproximadamente el 71,4% del presupuesto inicial. Este consumo parcial del presupuesto puede explicarse por las prórrogas sin coste, los difíciles contextos de seguridad y ciertos retrasos operativos documentados en los informes descriptivos intermedios.

Los gastos de personal representaron el 22,4% de los gastos totales, lo que es coherente con un proyecto de múltiples emplazamientos que requiere un alto nivel de recursos humanos sobre el terreno, en particular para la gestión de las actividades, la coordinación entre organismos (PNUD y OIM) y la prestación de apoyo técnico a los socios locales. Estos recursos humanos desempeñaron un papel central en las actividades de formación, sensibilización y diálogo.

Los gastos contractuales (16,2%) reflejan la externalización selectiva de servicios especializados, en particular para formación, campañas de comunicación y estudios temáticos (informes sobre migración, herramientas SCORE, etc.). Estos servicios han dado resultados tangibles, como la realización de dos grandes estudios sobre la dinámica migratoria y la formación de 110 agentes comunitarios.

Los gastos generales de funcionamiento y otros gastos directos representan casi el 48,1% de los gastos, lo que supone una proporción importante. Esta línea incluye probablemente gastos transversales como locales, equipos informáticos, herramientas logísticas y gastos de coordinación y gestión. Aunque elevados, estos gastos reflejan la complejidad logística de un proyecto transfronterizo, ejecutado en dos contextos nacionales diferentes y a veces inestables.

Por el contrario, algunas partidas parecen infrautilizadas: los suministros y el equipamiento sólo representan el 0,1% y el 0,6%, respectivamente. Esto sugiere que el proyecto no invirtió masivamente en infraestructuras o equipos sostenibles, lo que puede limitar el anclaje material local tras el proyecto.

En general, los recursos financieros se ajustaron bien a los objetivos operativos del proyecto, aunque un mejor control de los gastos de funcionamiento y una mayor asignación al apoyo material a los socios locales (por ejemplo, equipamiento de ayuntamientos o plataformas comunitarias) habrían mejorado la sostenibilidad. En conjunto, la ejecución financiera ha resultado, por tanto, eficiente, apoyando los resultados clave esperados, pero aún queda margen de optimización para maximizar los impactos estructurales.

➤ *Utilización de los recursos humanos*

La estructura de recursos humanos establecida en el documento del proyecto se basa en una Unidad de Gestión de Proyectos conjunta del PNUD y la OIM, apoyada por una serie de perfiles que abarcan la gestión estratégica, la implementación técnica y el apoyo logístico. Por el lado de la OIM, los puestos comprendían: un coordinador regional (40% a tiempo completo), un asistente de proyectos (100%), personal de supervisión (5%), personal de apoyo administrativo y financiero (25%), un chofer (100%), y un oficial de comunicaciones (5%). Por parte del PNUD, la estructura de recursos humanos incluía: un gestor de proyectos (100%), un asistente administrativo (50%), un experto en seguimiento y evaluación (25%) y un conductor (100%).

En la República Dominicana, la configuración fue similar, pero adaptada a las realidades nacionales. En conjunto, representaban un volumen cercano al 18% del presupuesto total del

proyecto, lo que indica una voluntad de optimizar los recursos humanos y cubrir las funciones críticas.

Los informes descriptivos indican que esta arquitectura de RRHH se ha aplicado eficazmente en ambos países. Se han cubierto los puestos clave y el equipo del proyecto se ha mantenido activo durante todo el ciclo de ejecución. Los testimonios confirman el compromiso del equipo técnico, especialmente en las zonas fronterizas. Un informe señala que "la movilización de agentes sobre el terreno fue continua, con una presencia sostenida en los cuatro corredores fronterizos prioritarios", lo que facilitó la ejecución de actividades como la formación, las campañas de sensibilización y los diálogos comunitarios.

Sin embargo, varias entrevistas (incluidas las realizadas con ONG socias) revelaron dificultades ocasionales de coordinación entre los equipos nacionales y binacionales, así como una sobrecarga de trabajo en determinados perfiles transversales (seguimiento-evaluación, coordinación sobre el terreno), especialmente en Haití, donde los problemas logísticos y de seguridad han aumentado la presión operativa. La rotación del personal y la falta de refuerzos temporales durante los picos de actividad han ralentizado a veces la puesta en marcha de ciertas acciones, como el apoyo a los diálogos de alto nivel o el seguimiento de las plataformas de diálogo locales. Por lo tanto, parece necesario considerar la creación de un puesto presupuestado dedicado específicamente a la coordinación entre agencias y entre países, con el fin de reforzar la coherencia y la eficacia de las intervenciones conjuntas.

En general, el equipo del proyecto fue una palanca esencial para la consecución de sus resultados. La formación de jóvenes y funcionarios, la organización de reuniones binacionales, el despliegue de campañas de sensibilización y la elaboración de estudios se llevaron a cabo con un nivel de profesionalidad que se puso de relieve en varias entrevistas. El hecho de que se alcanzaran varios de los objetivos del proyecto (por ejemplo, 387.924 personas alcanzadas, 81 jóvenes formados, 59 responsables de investigación apoyados) da fe de la capacidad del equipo para movilizar eficazmente los recursos humanos previstos.

Sin embargo, se han detectado limitaciones, sobre todo en lo que respecta al apoyo directo a determinados grupos vulnerables (jóvenes con ideas, mujeres líderes locales), que no siempre han podido beneficiarse de un apoyo suficiente. Estas carencias ponen de manifiesto la limitada capacidad de expansión del equipo, vinculada tanto a la configuración inicial de los RRHH (calibrada al máximo) como a las limitaciones contextuales (logísticas, de seguridad, diplomáticas).

La movilización de recursos humanos ha sido globalmente eficaz, con una buena adecuación entre los perfiles movilizados y las necesidades del proyecto. La coherencia del equipo conjunto PNUD-OIM ha garantizado la continuidad de la ejecución a ambos lados de la frontera. Sin embargo, sigue habiendo retos en términos de coordinación interinstitucional y de adaptación en tiempo real a los contextos cambiantes. Para futuras fases, sería conveniente, como ya se ha mencionado, considerar la creación de un puesto presupuestado específicamente dedicado a la coordinación interinstitucional y entre países, con vistas a reforzar la coherencia y la eficacia de las intervenciones conjuntas. También debería preverse un margen de ajuste en términos de recursos humanos, en particular para reforzar las funciones transversales (seguimiento y evaluación, apoyo logístico, conocimientos temáticos), y garantizar una cobertura más inclusiva en las zonas con una elevada concentración de necesidades.

Conclusión para QE3.1

El análisis muestra que, en general, los recursos financieros y humanos movilizados para el proyecto se utilizaron eficazmente. Los gastos se ajustaron en su mayor parte a las prioridades operativas, en particular para el despliegue de actividades sobre el terreno, la formación, las campañas de sensibilización y los estudios temáticos. La estructura de los equipos PNUD-OIM garantizó una ejecución continua en ambos países, a pesar de las limitaciones logísticas y de seguridad, particularmente en Haití. Sin embargo, el consumo parcial del presupuesto, la elevada carga de trabajo en ciertas funciones clave y la escasa asignación a equipos a largo plazo revelan un margen de optimización, en particular en términos de refuerzo del alcance y la sostenibilidad de las acciones en zonas de alta vulnerabilidad.

Recomendaciones para QE3.1

- En futuros proyectos, prever flexibilidad presupuestaria para aumentar la inversión en instalaciones comunitarias y el apoyo directo a grupos vulnerables.
- También debería preverse la dotación presupuestaria de un puesto dedicado a la coordinación interinstitucional y entre países, con el fin de reforzar la coherencia de las intervenciones conjuntas. También se recomienda prever un margen de ajuste de los recursos humanos para consolidar las funciones transversales (seguimiento y evaluación, logística, conocimientos temáticos) y garantizar una mejor cobertura de las zonas con alta densidad de necesidades.

EQ3.2: ¿Es satisfactoria la relación calidad-precio de las acciones del proyecto?

Conclusiones para QE3.2

Globalmente, la relación calidad-precio de las acciones del proyecto es satisfactoria, habida cuenta de los resultados obtenidos en relación con los recursos movilizados, en un contexto transfronterizo marcado por las tensiones políticas y las limitaciones en materia de seguridad. La evaluación muestra que el proyecto ha sido capaz de producir resultados tangibles en varios ámbitos estratégicos, manteniendo al mismo tiempo los gastos bajo control.

Por un lado, se ha llegado a más de 387.000 personas, es decir, el 38% de la población fronteriza, gracias a campañas de comunicación realizadas con recursos relativamente limitados (unos 318.000 USD en prestaciones contractuales para todos los servicios externalizados, incluidas campañas, formación, etc.). Estas campañas combinaron medios de comunicación tradicionales (radio, teatro de calle) con herramientas digitales, y lograron una amplia cobertura geográfica y sociológica, especialmente entre los jóvenes y las mujeres.

Además, el coste unitario por beneficiario directo formado sigue siendo moderado: 81 jóvenes y 38 funcionarios han recibido formación en técnicas de prevención y mediación, con un efecto multiplicador demostrado (25 casos de tensión resueltos por ellos), por un coste total de personal de 440.456 dólares (incluidas todas las funciones de coordinación). Esta inversión en recursos humanos ha permitido dotar a las zonas de competencias locales aprovechables, reforzando así la cohesión social con un menor coste de infraestructura.

Los costes indirectos (6,5%) y los gastos de viaje (4,5%) se mantuvieron en proporciones razonables para un proyecto que abarca cuatro corredores fronterizos y se coordina entre dos países. La relación entre gastos directos de apoyo a los resultados (formación, campañas, reuniones, estudios) y gastos de apoyo se mantiene equilibrada en su conjunto.

Por otra parte, el proyecto adolecía de una serie de desequilibrios en la distribución del gasto, en particular una escasa asignación para equipamiento duradero (0,6% del gasto total). Además, los Laboratorios de Innovación Social (previstos en 4 zonas, ejecutados en 2) muestran que algunos planes de gran potencial carecían de inversión suficiente para desplegarse plenamente.

Conclusión para QE3.2

En conjunto, la rentabilidad del proyecto se considera satisfactoria. A pesar de un contexto de ejecución complejo, el proyecto pudo lograr resultados convincentes con recursos controlados, en particular en los ámbitos de la sensibilización, la formación y el refuerzo de las capacidades locales. El coste unitario de las acciones, en particular para los beneficiarios formados y las personas sensibilizadas, sigue siendo moderado en relación con el impacto logrado. No obstante, se han observado algunos desequilibrios presupuestarios, en particular una infraasignación a los sistemas innovadores (SIL) y a las inversiones materiales sostenibles, lo que limita los efectos estructurantes de determinadas acciones a largo plazo.

Recomendación para QE3.2

Para futuras fases o proyectos similares, se recomienda reequilibrar las asignaciones presupuestarias aumentando la inversión en instalaciones innovadoras y de gran potencial (como LIS) y dotando a las estructuras locales de instalaciones sostenibles con el fin de maximizar el impacto social a largo plazo.

EQ3.3: ¿Había formas más eficientes de conseguir los mismos resultados?

Conclusiones para QE3.3

La evaluación muestra que, en general, los recursos se movilizaron eficazmente para lograr los resultados esperados. Sin embargo, el proyecto podría haber sido más eficiente racionalizando la logística, poniendo en común los recursos y adaptando los mecanismos de intervención.

En primer lugar, la duplicación de estructuras de coordinación entre el PNUD y la OIM ha dado lugar a veces a solapamientos en la planificación y ejecución de actividades, particularmente a nivel local. Una mejor integración de los equipos -por ejemplo, mediante unidades conjuntas o sistemas de gestión compartidos- habría reducido los costes de coordinación, seguimiento y administración, al tiempo que habría reforzado la coherencia operativa sobre el terreno. Además, la creación de un puesto dedicado a la coordinación interinstitucional e interpaíses también habría contribuido a una mayor sinergia de las acciones y a la optimización de los recursos.

En segundo lugar, los elevados costes asociados a las sesiones de formación y los desplazamientos (casi 88.000 dólares en transporte y 318.000 dólares en servicios contractuales) podrían haberse reducido en parte adoptando formatos híbridos (presencial y a distancia), sobre todo para los módulos más teóricos. Del mismo modo, un uso más sistemático de las competencias

locales para impartir los cursos de formación habría reducido la dependencia de proveedores de servicios externos.

En tercer lugar, aunque las campañas de sensibilización fueron eficaces y se desplegaron masivamente, su coste unitario por beneficiario podría haberse reducido aún más si se hubieran aprovechado mejor los medios de comunicación comunitarios existentes y si se hubiera implicado más a las organizaciones juveniles y de mujeres en el codiseño y la difusión de los mensajes. Esto también habría reforzado la apropiación de los mensajes de paz a un coste menor.

Por último, algunos aspectos del proyecto, como el SIL, sólo se aplicaron en dos de las cuatro zonas previstas inicialmente, lo que redujo su impacto potencial. Una planificación más realista, basada en una cartografía más detallada de las capacidades locales en la fase de diseño, habría permitido concentrar los esfuerzos en las zonas más adecuadas y evitar una dispersión excesiva de los recursos.

Conclusión para QE3.3

En general, el proyecto ha movilizadado sus recursos de manera eficiente, logrando resultados significativos a pesar de las múltiples limitaciones. Sin embargo, algunos métodos de ejecución podrían haberse optimizado: una mejor integración de los mecanismos de coordinación entre las dos agencias, un mayor uso de las herramientas digitales y los recursos locales, y una planificación más específica de innovaciones como el SIL. Estos ajustes habrían permitido reducir los costes o ampliar el alcance de las intervenciones con un presupuesto constante.

Recomendación para QE3.3

Para futuros proyectos, se recomienda la creación de unidades de gestión conjunta, el fomento de cursos de formación híbridos y dirigidos a nivel local, y la realización previa de análisis de viabilidad territorial para concentrar los recursos en las zonas con mayor potencial, limitando al mismo tiempo los costes logísticos y contractuales.

EQ3.4: ¿Fue eficiente y rentable la estrategia de ejecución del proyecto? ¿En qué medida contribuyeron los acuerdos de asociación y las estructuras de gestión y rendición de cuentas a la consecución de los resultados?

Conclusiones para QE3.4

La evaluación pone de relieve una estrategia de ejecución generalmente eficaz, que combina asociaciones de múltiples partes interesadas, recursos mancomunados y una gobernanza operativa basada en los dos organismos principales de las Naciones Unidas (el PNUD y la OIM). Esta estrategia ha permitido maximizar las complementariedades, movilizar competencias específicas y abarcar una amplia gama de temas, desde la migración y la cohesión social hasta la gobernanza local y la prevención de conflictos.

El método de ejecución conjunta ofreció una importante ventaja comparativa, gracias a la alineación de los mandatos de ambos organismos: la OIM aportó su pericia en gestión de la migración y protección de las personas desplazadas, mientras que el PNUD aportó un fuerte valor añadido en fortalecimiento institucional, gobernanza inclusiva y diálogo local. Esta

complementariedad se ha traducido en un alto nivel de eficacia operativa, particularmente en cuestiones técnicas y comunitarias.

Sin embargo, el análisis de los informes financieros muestra que la gestión paralela de los recursos por parte de cada agencia puede haber generado mayores costes de coordinación y solapamiento en las funciones administrativas de . Por ejemplo, los gastos combinados de gestión de personal ascendieron a 440.456 dólares, lo que representa más del 22% del gasto total, y los gastos de funcionamiento y otros gastos directos ascendieron a casi el 48%. Una mejor integración de las estructuras de coordinación, como una unidad conjunta de gestión de proyectos dirigida por un coordinador con dedicación exclusiva, habría mejorado la eficiencia y capacidad de respuesta globales del sistema.

En cuanto a las estructuras de rendición de cuentas, el proyecto cumplía las normas esperadas por el PBF, con un sistema de informes periódicos, reuniones de seguimiento y participación de las partes interesadas a través de plataformas de diálogo. Sin embargo, algunos socios comunitarios y autoridades locales han expresado la necesidad de una mayor transparencia en la selección de los beneficiarios y los criterios de asignación de la ayuda técnica y financiera. Una comunicación más sistemática sobre los métodos de selección de beneficiarios y las decisiones operativas habría reforzado la confianza y la percepción de justicia, algo esencial para la eficacia en contextos delicados.

Por último, los costes operativos por beneficiario siguen siendo competitivos, con un coste estimado de unos 2,85 USD por beneficiario directo de las campañas de sensibilización, lo que está en línea, o incluso por debajo, de los estándares de proyectos similares centrados en la comunicación social y la inclusión comunitaria.

Conclusión para QE3.4

En términos generales, la estrategia de ejecución del proyecto permitió alcanzar eficazmente los resultados previstos, aprovechando la complementariedad de los mandatos de la OIM y del PNUD y abarcando una amplia gama de temas. No obstante, se observaron algunas ineficiencias, en particular vinculadas a la gestión paralela de los recursos, a la falta de integración estructural y a una responsabilidad local perfectible. Estas limitaciones no han impedido la consecución de resultados, pero han reducido el potencial de racionalización de costes y de apropiación comunitaria.

Recomendación para QE3.4

Para mejorar la eficacia de los futuros proyectos, se recomienda la creación de una unidad de gestión conjunta centralizada, con un coordinador único (creación de un puesto de coordinador de proyecto), sistemas de seguimiento y evaluación armonizados y una comunicación más transparente sobre los criterios de orientación y asignación de recursos a nivel local.

EQ3.5: ¿Garantizaron los sistemas de seguimiento y evaluación utilizados una gestión eficaz del proyecto?

Conclusiones para QE3.5

Los sistemas de seguimiento y evaluación (S&E) implantados en el marco del proyecto han permitido una gestión global eficaz del mismo, al garantizar un seguimiento regular de las

actividades, la coherencia de los informes y una cierta adaptabilidad a los imprevistos. Sin embargo, este sistema se basaba en una arquitectura parcialmente descentralizada, con responsabilidades compartidas entre cuatro agencias, lo que exigía grandes esfuerzos de coordinación para evitar la fragmentación.

En la práctica, cada agencia supervisó sus propias actividades, a menudo directamente por los gestores de proyectos o técnicos, en ausencia sistemática de un responsable de seguimiento y evaluación, como fue el caso de la OIM en la República Dominicana, donde esta función fue desempeñada por la gestora de proyectos y su equipo. Este enfoque permitió la gestión local, con visitas periódicas sobre el terreno, pero puede haber limitado la armonización de los datos y la sistematización de las prácticas de evaluación entre los socios.

La dirección general del proyecto estuvo a cargo de la OIM en Haití que, a través de su Unidad de Apoyo al Programa (PSU), desempeñó un papel central en la consolidación de la información para los informes descriptivos y financieros. Esta Unidad se encargó de recabar y verificar la información procedente de otros organismos, actualizar los indicadores, supervisar los progresos en relación con los objetivos y analizar los retos encontrados en relación con los gastos financieros. La llegada de un responsable de seguimiento y evaluación a la OIM en Haití ha reforzado este proceso, en apoyo del equipo de la Unidad de Apoyo a la Planificación.

Conclusión para el QE3.5

El sistema de seguimiento y evaluación puesto en marcha ha permitido gestionar las actividades de manera eficaz y reactiva, gracias a la dirección local y a la consolidación de los datos, principalmente por parte de la OIM Haití. Sin embargo, la falta de un marco de seguimiento interinstitucional unificado y de recursos especializados desde el principio limitó la armonización de las prácticas, la fluidez de los intercambios de información y la capacidad de medir sistemáticamente el impacto. A pesar de ello, los mecanismos compensatorios han garantizado una responsabilización global y una adaptación progresiva a las limitaciones encontradas.

Recomendación para QE3.5

Para futuras fases o proyectos similares, se recomienda establecer desde el principio un sistema interinstitucional integrado de seguimiento y evaluación, respaldado por recursos específicos, herramientas armonizadas y una base de datos común que facilite la recopilación, el análisis y el uso estratégico de la información.

Conclusión sobre la eficiencia

Con una puntuación global del 85,0%, la eficiencia general del proyecto es muy satisfactoria, lo que demuestra el uso juicioso de los recursos para maximizar los resultados. El análisis de las cinco preguntas de evaluación pone de relieve una gestión financiera rigurosa, la capacidad de adaptar los métodos de ejecución y un sistema eficaz de seguimiento y evaluación.

La relación calidad-precio de las acciones (EQ3.2) se considera muy favorable, gracias en particular al bajo coste unitario medio por beneficiario (estimado en unos 2,85 USD para las 387.924 personas alcanzadas). Este ratio es especialmente competitivo para las iniciativas con un alto contenido de comunicación social y diálogo comunitario. Al mismo tiempo, los recursos humanos y financieros se utilizaron de forma óptima (EQ3.1): el proyecto fue capaz de equilibrar los gastos entre personal, socios, servicios contractuales y actividades sobre el terreno, con un presupuesto

ejecutado por valor de 2.143.235,93 USD de los 3.000.000 USD previstos (es decir, una tasa de alrededor del 71,4%).

El análisis también muestra que, aunque se podrían haber reforzado ciertas sinergias para mejorar la eficacia (EQ3.3), la estrategia de ejecución (EQ3.4) se basaba en estructuras sólidas de gestión y rendición de cuentas. La asociación entre los organismos de las Naciones Unidas (PNUD y OIM) era estructurante, a pesar de algunas disparidades en los acuerdos de coordinación. Por último, los sistemas de seguimiento y evaluación (EQ3.5) resultaron especialmente eficaces. La OIM en Haití desempeñó un papel de coordinación técnica a través de su unidad PSU, recopilando datos de las distintas agencias, revisando los indicadores y garantizando la coherencia entre los resultados narrativos y los gastos. Este sistema permitió un seguimiento riguroso de los resultados y una apreciable capacidad de adaptación, a pesar de las diferencias de estructura entre las oficinas en los países (en particular, la ausencia de un funcionario especializado en seguimiento y evaluación en la OIM en la República Dominicana).

En resumen, el proyecto se basó en una arquitectura financiera bien calibrada, sólidos mecanismos de rendición de cuentas y una gestión orientada a los resultados, lo que le permitió lograr resultados significativos manteniendo los costes bajo control.

Cuadro9 : Puntuaciones de la evaluación de la eficacia de los proyectos

| Num | Preguntas de evaluación | Evaluación | Puntuación |
|-------------------|--|---------------|--------------|
| EQ3.1 | ¿Se han utilizado de forma óptima los recursos financieros y humanos? | Favorable | 0,75 |
| EQ3.2 | ¿Es satisfactoria la relación calidad-precio de las acciones del proyecto? | Muy favorable | 1,00 |
| EQ3.3 | ¿Había formas más eficaces de lograr los mismos resultados? | Favorable | 0,75 |
| EQ3.4 | ¿Fue eficiente y rentable la estrategia de ejecución del proyecto? ¿En qué medida contribuyeron a la consecución de resultados los acuerdos de asociación, así como las estructuras de gestión y rendición de cuentas? | Favorable | 0,75 |
| EQ3.5 | ¿Han garantizado los sistemas de seguimiento y evaluación utilizados una gestión eficaz del proyecto? | Favorable | 0,75 |
| Total | | | 4 |
| Porcentaje | | | 80,0% |

Fuente: el evaluador

Recomendación sobre eficiencia: consolidar la puesta en común de recursos y la coordinación operativa para optimizar los costes.

Para mejorar aún más la eficiencia en futuros proyectos similares, se recomienda establecer mecanismos de puesta en común más integrados entre las agencias asociadas, especialmente en los ámbitos de la logística, el seguimiento y la evaluación, la gestión de recursos humanos y los servicios contractuales. Aunque cada agencia supervisó rigurosamente sus propios componentes, la duplicación de ciertas funciones (visitas sobre el terreno, informes separados, herramientas de gestión paralelas) puede haber generado costes adicionales y aumentado la carga administrativa.

En este sentido, la armonización de las herramientas de gestión, el recurso a la contratación compartida para determinadas funciones transversales (seguimiento y evaluación, comunicación, logística) y la creación de un grupo común de proveedores de servicios parecen vías prometedoras para aumentar la coherencia, reducir los gastos recurrentes y mejorar la capacidad de respuesta operativa.

Además, la creación de un puesto específicamente dedicado a la coordinación interinstitucional e interpaíses no sólo facilitaría la alineación estratégica y operativa entre los socios, sino que también optimizaría la asignación de recursos y reforzaría la sinergia de las acciones sobre el terreno, manteniendo al mismo tiempo un alto nivel de responsabilidad ante los donantes.

6.4 Coherencia

EQ4: ¿En qué medida el proyecto se ha integrado de forma coherente en su entorno político, social e institucional, complementando otras iniciativas y en sinergia con las estrategias, actores y dinámicas existentes en los dos países?

EQ4.1: ¿Ha complementado el proyecto la labor de otros organismos, en particular las agencias de las Naciones Unidas?

Conclusiones para QE4.1

En conjunto, el proyecto ha aportado un complemento pertinente a las actividades de otros organismos, en particular las agencias de las Naciones Unidas y la Unión Europea, al integrarse en un ecosistema ya activo en materia de migración, cohesión social y cooperación transfronteriza. Su configuración binacional y su enfoque multisectorial han permitido articular diferentes dinámicas institucionales y temáticas, reforzando al mismo tiempo las intervenciones existentes en lugar de duplicarlas.

Por parte de la ONU, el proyecto se basó en los mandatos complementarios del PNUD (gobernanza, prevención de conflictos) y la OIM (gestión de la migración, retornos, protección), creando un puente entre la acción humanitaria, el desarrollo local y la paz. También ha movilizado sinergias con organismos como ONU Mujeres, UNESCO y UNICEF. Por ejemplo, los talleres sobre la incitación al odio y las campañas de inclusión social se han coordinado con iniciativas educativas y mediáticas apoyadas por la UNESCO. Algunas actividades para reforzar el liderazgo de las mujeres en los comités comunitarios se hicieron eco del trabajo de ONU Mujeres en las mismas áreas. Sin embargo, aunque las complementariedades temáticas son visibles, la coordinación podría haberse reforzado a través de mecanismos interinstitucionales más formales, especialmente en el seguimiento y la planificación estratégica conjuntos.

El proyecto también ha contribuido a reforzar las actividades en curso de la Unión Europea, que apoya al CMB en ámbitos clave como el desarrollo económico, la gobernanza medioambiental, el apoyo a la sociedad civil y la planificación regional. En este contexto, el proyecto del PNUD y la OIM ha reforzado la dimensión del diálogo, la paz y la migración, que es un eslabón esencial pero en el que a menudo no se invierte lo suficiente en los procesos de cooperación institucional. Al apoyar a las Secretarías de la CMR a través de la formación, la organización de diálogos temáticos y el apoyo logístico, el proyecto ha permitido completar los aspectos técnicos y económicos ya apoyados por la UE, aportando una comprensión de los conflictos y de las dinámicas comunitarias. Como señaló un representante institucional haitiano: "El proyecto ha garantizado que las cuestiones sociales y migratorias no se disocian de otros programas de cooperación, reforzando nuestra capacidad de escuchar a las comunidades fronterizas".

Por último, desde una perspectiva más amplia, el proyecto se ajusta a las directrices del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF) para intervenciones transfronterizas que tengan en cuenta las cuestiones de género, los conflictos y la gobernanza inclusiva. Como tal, complementa otros proyectos regionales en Centroamérica y el Caribe, al tiempo que aporta una perspectiva operativa a la situación específica haitiano-dominicana.

Conclusión para QE4.1

El proyecto ha logrado complementar de forma pertinente y específica las intervenciones de otras entidades, en particular las agencias de la ONU y la Unión Europea, añadiendo un componente de diálogo, cohesión social y gestión comunitaria de la migración que a menudo está ausente de los enfoques más técnicos o sectoriales. Esta complementariedad se ha traducido en una sinergia operativa sobre el terreno, sin duplicaciones importantes. Sin embargo, la ausencia de marcos formales de planificación y seguimiento interinstitucionales ha limitado todo el potencial de coordinación y alineación estratégica de todo el sistema.

Recomendación para QE4.1

Para las fases futuras, se recomienda reforzar los mecanismos de coordinación interinstitucional y entre donantes, mediante la creación de plataformas de consulta periódicas sobre las intervenciones fronterizas, con el fin de optimizar las complementariedades, evitar solapamientos y promover acciones más integradas al servicio de las comunidades afectadas.

**EQ4.2: ¿Formaba parte el proyecto de un conjunto más amplio de proyectos de la GFP?
¿Cómo se alineó con ellos?**

Conclusiones para QE4.2

El proyecto "*Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza*" forma parte claramente de una cartera más amplia de proyectos apoyados por el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF), tanto a nivel nacional (Haití y la República Dominicana) como regional y transfronterizo. Como tal, constituye un eslabón estratégico en las intervenciones del PBF en el Caribe, centradas en la estabilización, el diálogo, la prevención de conflictos y la inclusión de los grupos vulnerables.

En Haití, el proyecto complementa una serie de iniciativas apoyadas por el PBF, especialmente las relacionadas con la capacitación de jóvenes y mujeres, la gobernanza local y la reforma de la seguridad comunitaria. A través de su SIL, su apoyo a los mecanismos de mediación comunitaria y sus campañas de sensibilización, el proyecto ha añadido una dimensión transfronteriza a los esfuerzos de consolidación de la paz ya en marcha en las regiones noreste, oeste y sureste de Haití. En la República Dominicana, también se ajustaba a las prioridades estratégicas de prevenir los conflictos relacionados con la migración y reforzar la cooperación institucional en la frontera, introduciendo al mismo tiempo un enfoque comunitario más sólido.

El proyecto también está en consonancia con las directrices estratégicas regionales del PBF en materia de cooperación transfronteriza, mitigación de las tensiones vinculadas a la movilidad humana y gobernanza compartida de los recursos naturales. En este sentido, complementa proyectos

similares ejecutados en otros contextos del PBF, como los observados en África Central o en la región del Sahel, donde las cuestiones de migración, seguridad fronteriza y gobernanza integradora están interconectadas.

La alineación temática con los pilares del PBF también es clara: el proyecto ha trabajado en las dimensiones del diálogo, la gestión pacífica de las disputas, la participación ciudadana, en particular la de las mujeres y los jóvenes, y la prevención de la incitación al odio, todas ellas prioridades de la Secretaría del PBF. Este vínculo también lo confirman los representantes de la Secretaría del PBF en Haití, que subrayaron durante las entrevistas que el proyecto formaba parte de una visión coherente de "consolidación de la paz a través de los territorios fronterizos", respondiendo a las preocupaciones específicas de la elegibilidad de Haití para el PBF. Como nos recuerda un miembro del personal de la Secretaría del PBF en Haití:

"El objetivo era tener un enfoque coherente: en lugar de multiplicar pequeños proyectos aislados, necesitábamos construir una coherencia estratégica. El proyecto binacional lo complementaba y reforzaba, especialmente con su dimensión de diálogo y estabilización".

Por último, este enfoque de cartera ha dado lugar a una coordinación activa con otros proyectos del PEC ejecutados en zonas fronterizas, en particular los dirigidos por ONU Mujeres, la UNESCO y otros socios, y a intercambios periódicos sobre buenas prácticas, indicadores de seguimiento y cuestiones contextuales.

Conclusión para QE4.2

El proyecto se ajustaba plenamente a un enfoque de cartera del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF), complementando otras iniciativas nacionales y regionales en Haití y la República Dominicana. Ha reforzado los esfuerzos existentes en los ámbitos de la estabilización comunitaria, la prevención de conflictos relacionados con la migración y la cooperación institucional, al tiempo que ha añadido un importante valor transfronterizo. Esta alineación estratégica ha contribuido a la coherencia global de las intervenciones del PBF en la región del Caribe.

Recomendación para QE4.2

Para maximizar los efectos de sinergia, se recomienda formalizar aún más la integración del proyecto en la programación del PBF, mediante mecanismos de dirección de la cartera, análisis conjuntos del contexto y marcos comunes de seguimiento, con el fin de reforzar el impacto global de las intervenciones en las zonas fronterizas.

EQ4.3: ¿Cómo participaron las partes interesadas en el diseño y la ejecución del proyecto?

Conclusiones para QE4.2

El análisis documental y las entrevistas realizadas muestran que la participación de las partes interesadas fue significativa en general durante la ejecución del proyecto, aunque su implicación fue más heterogénea y a veces gradual en la fase inicial de diseño.

Ya en la fase preparatoria, se consultó a varias instituciones gubernamentales haitianas y dominicanas, incluidos los Ministerios de Asuntos Exteriores y del Interior, los servicios fronterizos (POLIFRONT, CESFRONT) y el CMB. Esto permitió alinear el proyecto con las prioridades

políticas nacionales y transfronterizas. Un funcionario haitiano del Ministerio de Asuntos Exteriores señaló:

"El proyecto se debatió con la Comisión Mixta Bilateral desde el principio, lo que garantizó cierto grado de legitimidad institucional.

Las autoridades locales también se implicaron, en particular a través de la participación de los ayuntamientos fronterizos (Ouanaminthe, Belladère, Elias Piña, Pedernales) en la identificación de las necesidades y la organización de plataformas de diálogo local. Sin embargo, varios representantes electos locales y socios municipales señalaron que su papel había sido más activo durante la ejecución que durante la concepción del proyecto, y que una mejor coordinación inicial habría permitido anticipar ciertos retos operativos.

En cuanto a la sociedad civil, la participación fue gradual y más marcada durante la ejecución. Algunas ONG locales, organizaciones juveniles y grupos de mujeres participaron en la selección de los beneficiarios, la organización de cursos de formación, la puesta en marcha del SIL y las campañas de sensibilización. Sin embargo, varios representantes de la sociedad civil, sobre todo en Haití, señalaron que se había realizado poca consulta previa, como dijo una asociación de la República Dominicana: *"Creo que podríamos haber hecho más para implicar a las asociaciones locales, sobre todo para construir juntos la estrategia. Muchas fueron invitadas a posteriori"*.

Del mismo modo, la participación de los jóvenes y las mujeres en el proceso de diseño fue relativamente marginal, a pesar de que figuraban entre los grupos destinatarios prioritarios. Varios jóvenes con los que nos reunimos en Ouanaminthe y Belladère afirmaron que su participación se produjo sobre todo a partir de la fase de ejecución, en particular en los talleres del SIL. Uno de ellos nos confió

"Hasta más tarde no se nos pidió realmente nuestra opinión sobre lo que queríamos hacer como jóvenes. Nos habría gustado que se nos escuchara más desde la fase de diseño del proyecto para que se tuvieran más en cuenta nuestras necesidades y expectativas específicas.

Por otra parte, la fase de ejecución se caracterizó por una fuerte participación de las múltiples partes interesadas, gracias a un enfoque de gobernanza integrador adoptado por la OIM y el PNUD. Los equipos del proyecto organizaron reuniones periódicas con las partes interesadas, en las que participaron tanto las autoridades locales como los beneficiarios directos, a fin de adaptar las acciones en función de la información recibida sobre el terreno.

Conclusión para QE4.3

La implicación de las partes interesadas en el proyecto fue en general satisfactoria, con una participación activa y diversa durante la ejecución, incluidas las autoridades locales, las OSC y grupos destinatarios como los jóvenes y las mujeres. Sin embargo, la fase inicial de diseño adoleció de una participación más limitada, sobre todo de la sociedad civil y los beneficiarios finales, lo que redujo la capacidad del proyecto para integrar expectativas específicas desde el principio. Esta dinámica participativa, aunque reforzada con el tiempo, se habría beneficiado de una mejor estructuración desde el inicio del proyecto.

Recomendación para QE4.3

Para futuros proyectos similares, se recomienda formalizar los mecanismos de participación desde la fase de diseño, implicando sistemáticamente a los agentes comunitarios, las autoridades locales y los grupos vulnerables en los diagnósticos iniciales, el establecimiento de prioridades y la planificación estratégica. Ello reforzaría el arraigo local, la pertinencia de las intervenciones y la responsabilidad social.

Conclusión sobre la coherencia

La evaluación de la coherencia del proyecto arroja una puntuación global **del 75%**, lo que indica una **coherencia global satisfactoria** en la integración del proyecto en su entorno político, institucional y programático. Este nivel de coherencia refleja un esfuerzo real por alinear el proyecto con las dinámicas existentes, aunque algunas áreas deben consolidarse para maximizar el impacto estratégico del proyecto.

La puntuación de 1 otorgada a la pregunta EQ4.2 destaca los excelentes vínculos del proyecto con la cartera más amplia de proyectos del PEC en Haití, especialmente a través de sinergias temáticas y geográficas. El proyecto es la continuación de iniciativas anteriores, como el proyecto "Reducción de la violencia comunitaria", al capitalizar los logros en materia de prevención de conflictos, capacitación de los jóvenes y mecanismos comunitarios de paz. Esta integración ha facilitado la comprensión del trabajo del PBF y la aceptación del proyecto por parte de las autoridades nacionales.

El proyecto también obtuvo una puntuación de 0,75 en EQ4.1, lo que refleja su probada complementariedad con las intervenciones de otras entidades, en particular organismos de las Naciones Unidas como UNICEF, ONU Mujeres y ACNUR. La evaluación también destaca la buena coordinación con las acciones de la Unión Europea, especialmente en apoyo de la CMR en los ámbitos del desarrollo local, el medio ambiente y la sociedad civil. Esta convergencia ha permitido evitar duplicaciones y reforzar el efecto palanca de las acciones en las zonas fronterizas.

Por otra parte, la puntuación de 0,5 otorgada a EQ4.3 refleja la participación aún incompleta de las partes interesadas en la fase de diseño, en particular las ONG locales y algunos representantes de la comunidad. Aunque durante la ejecución se realizaron esfuerzos para reforzar la participación local, esta implicación podría haberse previsto mejor en el momento de la elaboración del proyecto, con el fin de dar una base más sólida a las acciones y garantizar una mayor apropiación institucional y social.

En resumen, el análisis de la coherencia muestra que el proyecto se integró bien en los marcos existentes y supo aprovechar las dinámicas de colaboración ya establecidas. Sin embargo, una mayor atención a la inclusión de las partes interesadas locales en las fases previas habría reforzado aún más esta coherencia y consolidado la sostenibilidad de los resultados.

Cuadro10 : Puntuaciones de la evaluación de la coherencia de los proyectos

| Num | Preguntas de evaluación | Evaluación | Puntuación |
|-------------------|--|-------------------------|--------------|
| EQ4.1 | ¿Ha complementado el proyecto la labor de otros organismos, en particular las agencias de la ONU? | Favorable | 0,75 |
| EQ4.2 | ¿Formaba parte el proyecto de un conjunto más amplio de proyectos de la GFP? ¿Cómo se alineó con ellos? | Muy favorable | 1,00 |
| EQ4.3 | ¿Cómo participaron las partes interesadas en el diseño y la ejecución del proyecto? | Moderadamente favorable | 0,50 |
| Total | | | 2,25 |
| Porcentaje | | | 75,0% |

Fuente: el evaluador

Recomendación sobre la coherencia: reforzar el vínculo estratégico con otras iniciativas y mejorar la participación coordinada de las partes interesadas.

Para futuras intervenciones similares, se recomienda estructurar un mapeo dinámico de las intervenciones actuales (PBF y otros donantes, en particular la Unión Europea) desde la fase de diseño, con el fin de garantizar una mayor complementariedad estratégica y geográfica. Este mapeo debería compartirse entre agencias y socios, y actualizarse a intervalos regulares para adaptar las sinergias a lo largo del tiempo. Al mismo tiempo, una gobernanza inclusiva que implique en mayor medida a las partes interesadas nacionales, locales y comunitarias en la planificación y el seguimiento del proyecto permitiría reforzar la alineación con las prioridades regionales, evitar la duplicación de esfuerzos y garantizar una mayor apropiación de los resultados. Esta doble palanca -coordinación externa e implicación interna- es esencial para que los proyectos queden firmemente anclados en las dinámicas políticas, institucionales y sociales existentes.



Desarrollar la capacidad de los jóvenes de ambos sexos para transformar los conflictos transfronterizos a través de la mediación, la negociación y el diálogo por la paz, comuna de Belladère, junio de 2022.

6.5 Durabilidad

EQ5: ¿En qué medida es probable que los resultados, mecanismos y dinámicas establecidos por el proyecto se mantengan, refuercen o reproduzcan una vez finalizada su financiación?

EQ5.1: ¿Suponen los marcos jurídicos y políticos un riesgo para la sostenibilidad de los beneficios?

Conclusiones para EQ5.1

La evaluación señala que los marcos jurídico y político de los dos países socios presentan tanto factores de apoyo como riesgos para la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

Por parte haitiana, aunque existen compromisos políticos para consolidar la paz y la gobernanza de la migración (especialmente a través del Plan Nacional de Estabilización y el compromiso con la CMR), la persistente fragilidad institucional, la falta de continuidad en la administración pública y la inestabilidad política crónica son importantes factores de riesgo. La suspensión del diálogo bilateral en septiembre de 2023 a raíz de la disputa sobre el canal del río Masacre es un buen ejemplo de cómo un clima político tenso puede bloquear la aplicación de las recomendaciones del proyecto, incluso cuando los mecanismos han sido apoyados y reforzados por el proyecto.

En la República Dominicana, el marco jurídico en materia de migración y cooperación transfronteriza está más estructurado y los compromisos de las autoridades locales han sido más visibles durante la ejecución del proyecto. Sin embargo, el enfoque centralizado de ciertas decisiones, en particular en materia de migración y seguridad, limita a veces el margen de maniobra de las plataformas locales de diálogo apoyadas por el proyecto. Además, la tendencia hacia políticas migratorias restrictivas (en particular las devoluciones masivas) es un factor que contradice los objetivos de cohesión social y buena vecindad perseguidos por el proyecto.

Además, aunque la CMR cuenta con una base jurídica y un mandato de cooperación, su funcionamiento sigue dependiendo en gran medida de la voluntad política de los gobiernos de turno. El hecho de que algunas de las reuniones binacionales previstas en el proyecto no pudieran celebrarse, y que las decisiones adoptadas no se aplicaran (indicadores 3.1.2 y 3.2.2), confirma esta vulnerabilidad del marco de gobernanza transfronteriza a las tensiones políticas.

Conclusión para QE5.1

Los marcos jurídico y político de ambos países ofrecen una base formal favorable para la cooperación transfronteriza y la cohesión social, pero su inestabilidad o aplicación desigual suponen un riesgo real para la sostenibilidad de los resultados. En Haití, la debilidad institucional y la inestabilidad política limitan la continuidad de los compromisos. En la República Dominicana, las políticas migratorias restrictivas y la toma de decisiones centralizada pueden frenar la dinámica local apoyada por el proyecto. La dependencia de las operaciones del CMB de la situación política refuerza esta vulnerabilidad.

Recomendación para QE5.1

Se recomienda que proyectos similares incluyan una estrategia para la gestión adaptativa de los riesgos políticos y jurídicos. Esto incluiría un mayor apoyo a los mecanismos locales descentralizados, el seguimiento institucional de la evolución política y el apoyo técnico a la formalización de acuerdos bilaterales más sólidos y viables, independientemente de los caprichos de la diplomacia.

EQ5.2: ¿Se ha desarrollado y aplicado una estrategia de sostenibilidad?

Conclusiones para EQ5.2

La evaluación muestra que el proyecto ha integrado varios elementos en favor de la sostenibilidad, pero sin constituir una estrategia formalizada que se haya aplicado de forma explícita y sistemática. En otras palabras, se llevaron a cabo acciones puntuales y estructurantes para reforzar las capacidades locales, institucionales y comunitarias, pero sin una vinculación clara con un plan de sostenibilidad consolidado y compartido por todas las partes interesadas.

Entre las iniciativas más significativas que contribuyen a la sostenibilidad de los logros se encuentran la capacitación técnica de jóvenes, mujeres y funcionarios públicos a través de la formación en mediación intercultural y gestión de conflictos (resultado 1), y el establecimiento de estructuras comunitarias y binacionales de diálogo, como las plataformas locales de consulta o las reuniones organizadas en el marco de la Comisión Mixta Bilateral (resultados 2 y 3). Estos mecanismos representan importantes inversiones inmateriales que podrían producir efectos a medio plazo si se mantiene su funcionamiento.

El proyecto también ha contribuido a la producción de conocimientos transferibles, mediante estudios, cartografía y la formación de 29 personas de instituciones de investigación (resultado 3.3). Estos recursos documentales y humanos podrían apoyar la continuidad de las acciones, en particular en la promoción o la formulación de nuevas políticas.

Sin embargo, no se ha identificado ningún documento específico como estrategia de salida o de sostenibilidad, ni por parte de las agencias de la ONU (OIM/PNUD) ni por parte de las autoridades nacionales. Varias partes interesadas expresaron la necesidad de capitalizar más la experiencia adquirida, reforzar las sinergias con otros proyectos en curso (incluso dentro de la cartera del PBF) y definir un mecanismo para la transferencia gradual de responsabilidades a las estructuras locales.

Por último, la prórroga sin costes del proyecto hasta abril de 2025 ha servido para consolidar ciertos logros, pero no ha ido acompañada de una hoja de ruta clara para institucionalizar los resultados o garantizar la financiación de acciones más allá del apoyo del PBF. A título ilustrativo, el SIL y las plataformas de diálogo creadas no disponen hasta la fecha de fuentes de financiación independientes ni de mecanismos de coordinación formalmente integrados en los sistemas públicos.

Conclusión para QE5.2

El proyecto ha sentado bases importantes para la sostenibilidad a través del desarrollo de capacidades locales, la estructuración de plataformas comunitarias y la producción de conocimientos transferibles. Sin embargo, la falta de una estrategia de salida formalizada,

compartida y operativa limita la consolidación de estos logros. Las acciones para promover la sostenibilidad han sido fragmentarias y oportunistas, sin un marco estratégico claro que guíe a las partes interesadas más allá del periodo de apoyo del PBF.

Recomendación para QE5.2

Se recomienda elaborar una estrategia de sostenibilidad estructurada en la fase de diseño de proyectos similares, que incluya un plan de salida por fases, acuerdos de transferencia institucional y la movilización de recursos o socios locales para apoyar la continuidad de las acciones. Esta estrategia debería elaborarse conjuntamente con las partes interesadas nacionales y locales, y alinearse con los marcos de políticas públicas existentes para fomentar su adopción.

EQ5.3: ¿Cuáles son las recomendaciones para reforzar las estrategias de salida y sostenibilidad?

La evaluación recomienda una serie de vías concretas para reforzar la sostenibilidad de los logros del proyecto y estructurar una estrategia de salida más coherente, compartida y realista.

❖ **Elaborar una estrategia de salida formalizada y concertada:** Es esencial co-construir, con las instituciones socias (ministerios, OGC, municipios) y las agencias de la ONU, una *hoja de ruta de salida* en la que se especifiquen las responsabilidades, los procedimientos de transferencia de los sistemas creados (plataformas de diálogo, SIL, bases de datos, módulos de formación), los plazos y los recursos de seguimiento post-proyecto. Esta estrategia debe ser validada políticamente y compartida con los socios técnicos y financieros.

❖ **Reforzar el anclaje institucional de las estructuras y herramientas puestas en marcha:** Las plataformas de diálogo local, los Laboratorios de Innovación Social y los comités de mediación deben integrarse progresivamente en los marcos de gobernanza territorial existentes (planes municipales, políticas locales de prevención), con un mandato claro, un anclaje normativo y recursos humanos identificados. Esto implica un apoyo técnico para su estructuración jurídica y operativa.

❖ **Movilizar financiación adicional para garantizar la continuidad de las acciones:** Deberán realizarse esfuerzos de promoción ante socios bilaterales, programas nacionales (planes de desarrollo local, fondos de seguridad humana, etc.) y ventanillas de la ONU para garantizar la continuidad de determinadas actividades piloto de gran potencial (como el SIL o los diálogos institucionales binacionales). En las próximas fases del proyecto deberá integrarse una estrategia de recaudación de fondos orientada a la sostenibilidad.

❖ **Capitalización y transferencia de buenas prácticas:** Debe llevarse a cabo un proceso *sistemático* de *capitalización* de experiencias (buenas prácticas, factores de éxito, limitaciones encontradas) y difundirlas en formatos accesibles (informes, vídeos, guías prácticas) entre las autoridades locales, los departamentos técnicos gubernamentales y las agencias de la ONU. Esto servirá de insumo para otros proyectos o programas regionales en curso (incluidos los financiados por la Unión Europea, la cooperación alemana o el Banco Mundial).

❖ **Reforzar las capacidades de dirección nacionales y locales:** una estrategia de sostenibilidad sólo puede tener éxito si los actores nacionales y locales disponen de las competencias necesarias para apropiarse de lo conseguido. Para ello, se recomienda organizar sesiones de

capacitación centradas en la gestión autónoma de plataformas, la dirección de proyectos comunitarios y el análisis de las dinámicas fronterizas.

Conclusión sobre la sostenibilidad

La puntuación global del 66,7% para el criterio de sostenibilidad indica un nivel moderado de garantía de que los logros del proyecto se mantendrán tras su cierre. El análisis de las respuestas a las tres preguntas de evaluación ofrece una imagen más clara de los puntos fuertes y las limitaciones en este ámbito.

En primer lugar, la introducción de una estrategia de sostenibilidad, aunque tardía, fue elogiada por su coherencia con los objetivos del proyecto y su incorporación gradual de las dinámicas locales e institucionales (EQ5.2 y EQ5.3, puntuaciones de 0,75 cada una). En particular, se ha traducido en el refuerzo de ciertas capacidades técnicas en el seno de las plataformas de diálogo local, la implicación progresiva de los municipios fronterizos y el apoyo a las Secretarías de la Comisión Mixta Bilateral. Estas iniciativas han permitido sentar las bases de una base institucional y comunitaria favorable a la continuidad de las acciones emprendidas.

Sin embargo, la cuestión del marco jurídico y político sigue siendo más preocupante. La puntuación de 0,5 asignada a EQ5.1 refleja un riesgo real vinculado a la inestabilidad del diálogo binacional, como ilustra la crisis diplomática en torno al río Massacre, que suspendió varios componentes estratégicos del proyecto. Además, la ausencia de un marco jurídico formal entre Haití y la República Dominicana sobre la gestión compartida de los recursos naturales y la migración limita considerablemente la capacidad de las instituciones socias para mantener los resultados alcanzados.

Aunque el proyecto ha realizado importantes esfuerzos para estructurar una estrategia de retirada y sostenibilidad, la sostenibilidad de los beneficios sigue dependiendo en parte de la evolución política e institucional que escapa al control del proyecto. El fortalecimiento de los mecanismos formales de cooperación, un mayor apoyo a la apropiación local y una defensa diplomática más fuerte parecen esenciales para consolidar los logros y garantizar su continuidad más allá del ciclo de financiación.

Recomendación sobre sostenibilidad: Formalizar una estrategia de sostenibilidad respaldada por compromisos institucionales y financieros concretos.

Para reforzar la sostenibilidad de los resultados, se recomienda formalizar una estrategia de retirada gradual a partir de la fase intermedia del proyecto, que incluya un plan de transferencia de competencias, herramientas y responsabilidades a las instituciones nacionales y locales. Este plan debería ir acompañado de compromisos escritos de las autoridades implicadas (ministerios, autoridades locales, plataformas comunitarias), que garanticen la integración de los mecanismos del proyecto (espacios de diálogo, formación, actividades económicas para los jóvenes) en las políticas públicas existentes. Al mismo tiempo, es esencial movilizar recursos financieros adicionales, a través de la cooperación bilateral o descentralizada, para apoyar la reanudación de las actividades clave tras el fin de la financiación del PBF. El anclaje del programa en los planes de desarrollo local o en los marcos de cooperación interestatal (en particular, en el marco de la CMD) también reforzaría las condiciones de sostenibilidad estructural.

Cuadro11 : Puntuaciones de la evaluación de la sostenibilidad de los proyectos

| Num | Preguntas de evaluación | Evaluación | Puntuación |
|-------------------|---|-------------------------|--------------|
| EQ5.1 | ¿Suponen los marcos jurídicos y políticos un riesgo para la sostenibilidad de los beneficios? | Moderadamente favorable | 0,50 |
| EQ5.2 | ¿Se ha desarrollado y aplicado una estrategia de sostenibilidad? | Favorable | 0,75 |
| EQ5.3 | ¿Qué recomendaciones pueden hacerse para reforzar las estrategias de desvinculación y sostenibilidad? | Favorable | 0,75 |
| Total | | | 2,00 |
| Porcentaje | | | 66,7% |

Fuente: el evaluador

6.6 Sensibilidad hacia los derechos humanos y el género

EQ6: ¿En qué medida ha integrado el proyecto los principios de derechos humanos y ha promovido la igualdad de género en su diseño, ejecución y resultados?

EQ6.1: ¿Ha tenido en cuenta el proyecto los retos y oportunidades relacionados con el género?

Conclusiones para QE6.1

En general, el proyecto tuvo en cuenta los retos y oportunidades relacionados con el género, tanto en su diseño como durante su ejecución, aunque algunas palancas de empoderamiento fueron infraexplotadas o tuvieron un alcance limitado.

Desde la fase de diseño, el proyecto identificó a las mujeres, especialmente en las zonas fronterizas, como un grupo prioritario, vulnerable a los efectos combinados de la pobreza, la violencia, la estigmatización como inmigrantes y la exclusión de la toma de decisiones. Esta constatación se ha incorporado a los objetivos específicos del proyecto, en particular mediante la formulación del resultado 1.2, centrado en los jóvenes y las mujeres, y el desarrollo del SIL como respuesta específica a su necesidad de inclusión, formación y participación activa en la cohesión social.

Las actividades se han diseñado específicamente para abordar la dinámica de género de las tensiones fronterizas. Por ejemplo, mediante campañas de sensibilización y plataformas de diálogo, las mujeres migrantes que han sido devueltas han podido hablar de sus experiencias y reforzar su capacidad para exigir un trato más humano y equitativo. La entrevista con un actor local ilustra esta evolución:

"El proyecto nos ha ayudado a hablar de devoluciones y humillaciones, y a animar a las autoridades a actuar con más humanidad. Los migrantes ya no están totalmente solos.

Además, el proyecto ha garantizado la paridad en las sesiones de formación en mediación, formando a 16 mujeres y 16 hombres en cada corredor, lo que ha contribuido a reforzar la capacidad de las mujeres líderes en la prevención de conflictos. Una joven formada en Ouanaminthe dijo:

"Por fin se nos dio un espacio para actuar, proponer soluciones, ser útiles para la paz. Era la primera vez que se nos tenía realmente en cuenta.

Sin embargo, ha sido difícil superar ciertos retos estructurales relacionados con el género. El alcance del SIL se ha reducido, con la creación de sólo dos laboratorios de los cuatro previstos

inicialmente, lo que limita el número de mujeres beneficiarias. Además, el apoyo financiero prestado a las AGI (actividades generadoras de ingresos) ha sido insuficiente para responder a la magnitud de las necesidades expresadas, sobre todo en las zonas más aisladas o conflictivas.

Por último, aunque las mujeres han participado activamente en la ejecución local de las actividades, su inclusión en los espacios institucionales y en las plataformas políticas transfronterizas (como la CMR) ha seguido siendo marginal. Este desequilibrio institucional pone de manifiesto la necesidad de una estrategia de género más transversal, que combine la inclusión social, la representación política y la capacitación económica.

Conclusión para QE6.1

El proyecto ha integrado de forma proactiva las dimensiones de género tanto en su diseño como en su ejecución, centrándose en las mujeres como agentes clave de la cohesión social en las zonas fronterizas. Ha permitido incluirlas en la formación, las campañas de sensibilización y los mecanismos comunitarios. Sin embargo, el alcance limitado de ciertos mecanismos como el SIL, la falta de recursos económicos dedicados y la persistente exclusión de las mujeres de los órganos decisorios de alto nivel han obstaculizado el potencial transformador del enfoque de género adoptado.

Recomendación para QE6.1

Se recomienda reforzar el anclaje transversal del enfoque de género en futuras fases del proyecto combinando tres palancas: (i) un aumento de la escala de los planes dirigidos a las mujeres (como el SIL), (ii) un apoyo más estructurado a su capacitación económica, y (iii) una estrategia explícita de inclusión en las esferas institucionales y la gobernanza transfronteriza, en particular en el seno del CMB y las plataformas políticas locales.

EQ6.2: ¿Ha incorporado el proyecto medidas específicas para proteger a los grupos vulnerables (mujeres, niños, inmigrantes, discapacitados)?

Conclusiones para QE6.2

El proyecto binacional ha incorporado una serie de medidas para proteger a los grupos vulnerables, como las mujeres, los jóvenes, los inmigrantes y, en menor medida, las personas con discapacidad, aunque las acciones en favor de estas últimas siguen siendo marginales. La sensibilidad hacia los derechos humanos y la inclusión se ha reflejado en una serie de actividades específicas, tanto en el diseño como en la ejecución.

En primer lugar, los migrantes y deportados han estado en el centro del proyecto. Mediante el apoyo a mecanismos de mediación comunitaria, la creación de foros locales de diálogo y campañas de sensibilización, el proyecto ha contribuido a deconstruir el discurso discriminatorio, informar a los migrantes de sus derechos y apoyar una mejor gestión de los retornos. Se han creado comités comunitarios para acoger a los retornados en condiciones más dignas, y las plataformas locales de coordinación han permitido denunciar casos de abusos o tratos inhumanos. Un representante de una asociación de la República Dominicana comentó

"Antes de este proyecto, hablar de la devolución y del trato inhumano infligido a los migrantes era casi tabú en ciertas comunidades. No había espacio ni estructura para llamar la atención de

las autoridades sobre estas cuestiones. Gracias a las actividades apoyadas por el proyecto -sobre todo los diálogos comunitarios y los talleres con líderes locales- pudimos poner estas realidades sobre la mesa, abiertamente. Empezamos a documentar los casos, a hablar con las instituciones implicadas y a sensibilizar a la propia población. Esto nos ha permitido presionar para conseguir un trato más digno. Hoy, aunque no todo se haya resuelto, los emigrantes saben que pueden contar con una red de actores comprometidos. Ya no están totalmente solos.

Este testimonio pone de relieve el papel catalizador desempeñado por el proyecto en la denuncia de abusos contra los derechos humanos, la sensibilización de las autoridades locales y el refuerzo de la protección de los migrantes mediante mecanismos comunitarios concretos.

En lo que respecta a las mujeres y los jóvenes, los SIL han sido un mecanismo innovador. Estos espacios han permitido a muchos jóvenes y mujeres diseñar y poner en marcha microproyectos comunitarios centrados en la paz, la cohesión social y la inclusión económica. Además de estas iniciativas, 81 jóvenes y 38 funcionarios han recibido formación en mediación intercultural, gestión de conflictos y prevención de la violencia, reforzando así la capacidad de las comunidades para responder pacíficamente a las tensiones que afectan a los grupos más vulnerables. Nos informa un joven beneficiario de Ouanaminthe:

"Antes veíamos cómo sucedían las cosas sin poder participar realmente. Las decisiones siempre se tomaban en otro sitio, sin contar con nosotros. Con este proyecto, por fin hemos tenido un espacio para expresarnos, actuar y proponer soluciones concretas para nuestra comunidad. Pudimos diseñar actividades, hablar de nuestras realidades y ver que nuestras ideas se tomaban en serio. Era la primera vez que nos veían realmente como actores de la paz, y no como meros beneficiarios pasivos. Cambió nuestra forma de vernos a nosotros mismos y nuestra capacidad de contribuir a la convivencia".

Este testimonio destaca el impacto transformador del proyecto en términos de participación ciudadana, inclusión de jóvenes y mujeres, y reconocimiento de los agentes comunitarios como motores del cambio.

Además, se ha reforzado la participación de las mujeres en las instancias de diálogo, aunque podría haber sido más sistemática. Varias mujeres han sido movilizadas como líderes de equipos comunitarios, y algunos de los diálogos fronterizos han incluido aspectos relacionados con la prevención de la violencia de género, como se menciona en los informes narrativos y en los grupos focales analizados.

Por otro lado, las acciones dirigidas a las personas discapacitadas siguieron siendo limitadas. Ni en los documentos del proyecto ni en las entrevistas se señalaron medidas específicas de accesibilidad o atención, lo que constituye un aspecto mejorable.

Conclusión para QE6.2

El proyecto ha incorporado medidas específicas y pertinentes para proteger a los grupos vulnerables, en particular migrantes, mujeres y jóvenes, a través de la mediación comunitaria, la concienciación sobre los derechos humanos y la participación cívica. Estas iniciativas han creado espacios seguros para el diálogo, han reforzado la resiliencia local frente a la discriminación y han reconocido la vulnerabilidad como palanca para la acción. Sin embargo, la falta de instalaciones

específicas para personas con discapacidad limita el alcance inclusivo del proyecto, lo que revela la necesidad de ampliar la estrategia de inclusión a grupos que siguen siendo invisibles con demasiada frecuencia.

Recomendación para QE6.2

Se recomienda desarrollar una estrategia de inclusión más transversal y sistemática, que incluya explícitamente a las personas con discapacidad, a través de medidas adecuadas de accesibilidad, representación y apoyo, al tiempo que se consolidan los logros en materia de participación de mujeres, jóvenes e inmigrantes en las dinámicas comunitarias e institucionales.

EQ6.3: ¿Ha contribuido el proyecto a una mayor inclusión de las mujeres y los jóvenes en las iniciativas de consolidación de la paz?

Conclusiones para QE6.3

La evaluación concluye que el proyecto ha contribuido significativamente a una mayor inclusión de las mujeres y los jóvenes en las iniciativas de consolidación de la paz, al ofrecerles espacios de expresión, oportunidades de formación y responsabilidades concretas en la prevención de conflictos y la mediación comunitaria. Este progreso ha sido particularmente visible a través de la implementación de LIS en las áreas de Ouanaminthe, Belladère y Elias Piña, donde grupos mixtos de jóvenes y mujeres han sido apoyados en el diseño e implementación de micro-proyectos con un enfoque social y de construcción de paz.

Además, 81 jóvenes de la sociedad civil han recibido formación en técnicas de mediación intercultural y gestión de conflictos, un programa que ha reforzado su papel como enlaces comunitarios. Estos jóvenes fueron movilizados sobre el terreno para desactivar tensiones y desempeñar un papel activo en las actividades de sensibilización. Su participación fue reconocida no sólo por los beneficiarios, sino también por las autoridades locales. En palabras de un joven beneficiario formado en Anse-à-Pitres:

"Antes nunca nos pedían nuestra opinión. Con el proyecto, he podido hablar en público, dirigir debates y, sobre todo, sentirme útil para mi comunidad. Es la primera vez que me siento conciliadora".

Este testimonio pone de relieve el empoderamiento de los jóvenes a través de su implicación concreta en las dinámicas locales de diálogo y cohesión social.

Además, los jóvenes y las mujeres fueron los destinatarios específicos de las campañas de sensibilización sobre migración, cohesión social y paz. Los medios utilizados -teatro callejero, radio comunitaria, actos itinerantes- contribuyeron a hacer visibles las voces a menudo marginadas, al tiempo que promovían su papel en la convivencia.

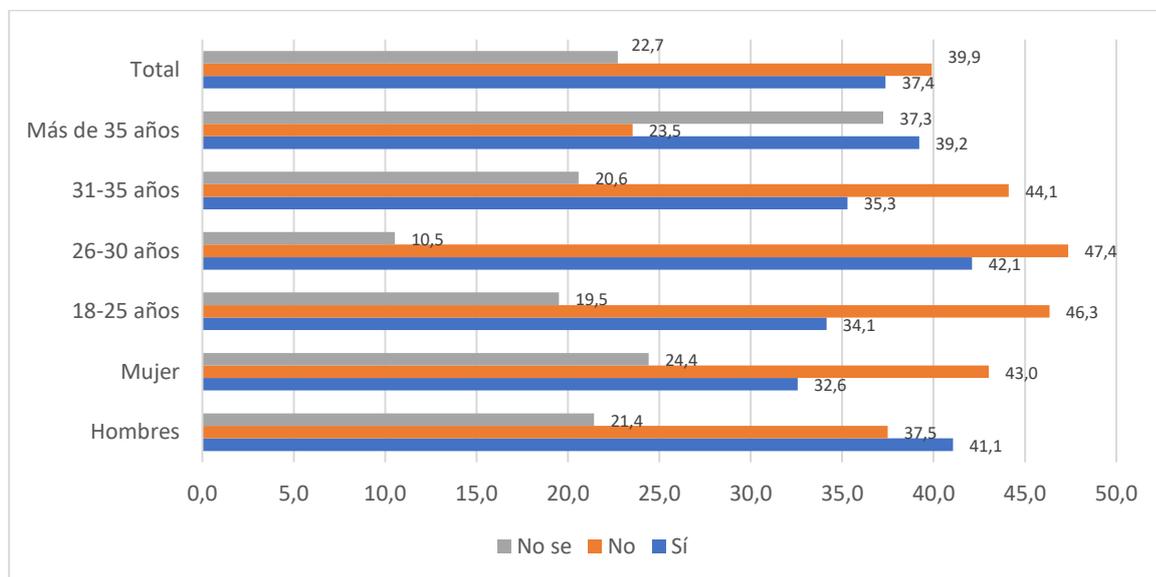
Sin embargo, el análisis también revela limitaciones en términos de cobertura: sólo se crearon realmente dos SIL de los cuatro previstos inicialmente, lo que limitó el número de jóvenes y mujeres que se beneficiaron directamente de estos planes de innovación social. Este punto fue subrayado varias veces durante las entrevistas sobre el terreno. Una joven miembro de una asociación de Ouanaminthe declaró:

"Muchos otros tenían ideas útiles para mejorar las cosas en nuestros barrios. Estaban dispuestos a participar. Pero al final, sólo unos pocos pudieron participar en las actividades. Los que no fueron seleccionados no tenían medios para actuar por su cuenta. Sin apoyo, sus proyectos se quedan en los cuadernos".

Este testimonio pone de manifiesto las expectativas insatisfechas de muchos jóvenes con iniciativas, y nos recuerda la importancia de ampliar los mecanismos de apoyo para evitar la frustración y maximizar la inclusión.

El gráfico 2 muestra que, por término medio, el 39,9% de los encuestados cree que los jóvenes y las mujeres están más implicados en las iniciativas de paz que antes del proyecto, mientras que el 37,4% no lo cree así y el 22,7% no está seguro. Los jóvenes de 26 a 30 años (47,4%) y de 18 a 25 años (46,3%) perciben esta mejora con mayor intensidad, lo que corrobora el efecto positivo de los Laboratorios de Innovación Social y de la formación comunitaria dirigida a estos grupos de edad. Sin embargo, existe una importante brecha de género: el 41,1% de los hombres percibe una mejora frente a sólo el 32,6% de las mujeres, de las cuales el 24,4% dice "no saber", lo que refleja un persistente sentimiento de exclusión entre algunas mujeres. Estos resultados coinciden con los testimonios cualitativos que expresan tanto el reconocimiento de los esfuerzos realizados para lograr la inclusión como la frustración por el hecho de que sólo unas pocas personas hayan podido beneficiarse realmente de las oportunidades ofrecidas. Por tanto, el gráfico confirma que la inclusión es parcial, alentadora pero aún limitada, y subraya la importancia de ampliar los planes para lograr una participación más equitativa y sostenible.

Gráfico 2: ¿Están los jóvenes y las mujeres de tu comunidad más implicados en iniciativas de paz que antes del proyecto?



Fuente: Recogida de datos de la evaluación

Conclusión para QE6.3

El proyecto ha logrado avances significativos en la inclusión de mujeres y jóvenes en las iniciativas de consolidación de la paz, ofreciéndoles oportunidades concretas de participación, formación y liderazgo comunitario. Estos esfuerzos han contribuido a reforzar su papel como actores

reconocidos de la convivencia y la prevención de conflictos en las zonas fronterizas. Sin embargo, el alcance limitado de los programas desplegados, en particular los Laboratorios de Innovación Social, ha limitado el impacto global, dejando a muchos jóvenes y mujeres sin apoyo suficiente. Por tanto, la inclusión ha sido real pero aún incompleta, con disparidades en el acceso y la percepción que reflejan un potencial transformador que sólo se ha materializado parcialmente.

Recomendación para QE6.3

Se recomienda reforzar y ampliar los mecanismos de apoyo a mujeres y jóvenes, aumentando el número de iniciativas locales participativas (como LIS), asegurando una mejor cobertura geográfica e introduciendo mecanismos de financiación adaptados a sus proyectos, para consolidar su inclusión efectiva en las dinámicas de paz y cohesión social.

EQ6.4: ¿Ha contribuido el proyecto a reforzar la capacitación económica y social de las mujeres y los jóvenes?

Conclusiones para QE6.4

El proyecto ha contribuido significativamente a reforzar la autonomía económica y social de las mujeres y los jóvenes de las zonas fronterizas, aunque sólo parcialmente. Mediante la creación de SIL en determinadas zonas (Ouanaminthe, Belladère, Elias Piña), jóvenes y mujeres han podido proponer, experimentar y poner en marcha microproyectos comunitarios en los ámbitos de la paz, la mediación, el emprendimiento social y la sensibilización. Estos espacios han permitido a varios beneficiarios desarrollar competencias, ganar visibilidad y empezar a implicarse en iniciativas locales de prevención de conflictos.

El enfoque participativo de LIS ha sido elogiado por dar a los jóvenes y las mujeres un papel activo en la construcción de la vida comunitaria. Como dijo un joven beneficiario:

"El SIL me permitió proponer una idea con otros jóvenes y ver que contaba. Descubrí que puedes ser un agente de cambio, aunque no seas elegido ni conocido".

Al mismo tiempo, el proyecto apoyó AGIs dirigidas por algunos jóvenes líderes, en relación con el proceso de paz. Sin embargo, como ya se ha mencionado en varias ocasiones, en opinión de los propios jóvenes y también de algunos de los gestores del proyecto, estas iniciativas siguieron siendo limitadas en número, debido a las limitaciones presupuestarias y a la restricción de los destinatarios. Varios jóvenes expresaron su frustración por la falta de apoyo técnico y financiero, así como por la ausencia de un apoyo post-proyecto más estructurado.

Estas limitaciones también se reflejan en los datos de la encuesta: aunque el 39,9% de los encuestados consideraba que los jóvenes y las mujeres se habían implicado más en las iniciativas de paz desde el proyecto, más del 37% opinaba que nada había cambiado, y casi una cuarta parte no lo dijo (véase el gráfico 2 más arriba). Esto pone de manifiesto un impacto todavía desigual, percibido más por los hombres jóvenes y los grupos de edad intermedios (26-30 años), y más matizado entre las mujeres.

Conclusión para QE6.4

El proyecto ha contribuido significativamente a la capacitación económica y social de mujeres y jóvenes, ofreciéndoles un espacio de iniciativa y visibilidad a través de los Laboratorios de

Innovación Social y cierto apoyo a actividades generadoras de ingresos. Estas iniciativas han contribuido a reforzar su confianza, su legitimidad comunitaria y su participación en el proceso de paz local. Sin embargo, el alcance de estas iniciativas ha seguido siendo limitado, tanto en términos de cobertura geográfica como de profundidad del apoyo económico prestado, con un impacto aún desigual en función del género y del nivel inicial de compromiso de los participantes.

Recomendación para QE6.4

Para estos proyectos, se recomienda ampliar los mecanismos de apoyo a la capacitación, diversificando los tipos de microproyectos apoyados, aumentando los recursos asignados a las AGIs y poniendo en marcha un apoyo estructurado post-proyecto (tutoría, financiación inicial, formación adicional), con el fin de reforzar de forma sostenible el papel económico y social de las mujeres y los jóvenes en la dinámica de paz.

Conclusión sobre la sensibilidad hacia los derechos humanos y la igualdad de género

La evaluación otorgó al proyecto una puntuación del 75% por su sensibilidad hacia los derechos humanos y la igualdad de género, lo que refleja una integración generalmente satisfactoria de estas dimensiones transversales en su diseño y ejecución.

Cada una de las cuatro preguntas de evaluación asociadas recibió una calificación "Favorable" (0,75 puntos), lo que refleja un enfoque coherente de los esfuerzos del proyecto por integrar los derechos humanos, proteger a los grupos vulnerables, promover la inclusión de las mujeres y los jóvenes y fomentar su capacitación social y económica.

Los análisis mostraron que el proyecto fue capaz de integrar enfoques participativos e integradores, especialmente a través de actividades de formación, campañas de sensibilización y la creación de SIL. Las mujeres migrantes, los jóvenes indocumentados y las víctimas de la devolución pudieron utilizar el proyecto para alzar la voz y pasar a la acción, como revelaron varios testimonios de Haití y la República Dominicana.

Sin embargo, el hecho de que la puntuación se mantenga por debajo del 100% también pone de manifiesto ciertos ámbitos susceptibles de mejora. En particular, aunque las actividades se han dirigido a las poblaciones vulnerables, su escala y cobertura geográfica han sido a veces limitadas, lo que ha impedido llegar a todos los grupos afectados. Además, el apoyo económico destinado a empoderar a las mujeres y los jóvenes, aunque pertinente, no siempre ha respondido a las necesidades expresadas, como han confirmado varios beneficiarios.

De este modo, el proyecto ha demostrado un claro compromiso con la promoción de los derechos humanos y la igualdad de género, al tiempo que ha sentado unas bases sólidas para una inclusión más ambiciosa en futuras iniciativas. Para ir más lejos, sería recomendable aumentar la densidad de las acciones, ampliar los destinatarios e intensificar el apoyo económico y psicosocial adaptado a las realidades específicas de las mujeres, los jóvenes y los migrantes en las zonas fronterizas.

Cuadro12 : Puntuaciones de la evaluación de la sensibilidad del proyecto a los derechos humanos y la igualdad de género

| Num | Preguntas de evaluación | Evaluación | Puntuación |
|------------|--|------------|------------|
| EQ6.1 | ¿Ha tenido en cuenta el proyecto los retos y oportunidades relacionados con el género? | Favorable | 0,75 |
| EQ6.2 | ¿Ha incluido el proyecto medidas específicas para proteger a los grupos vulnerables (mujeres, niños, inmigrantes, discapacitados)? | Favorable | 0,75 |
| EQ6.3 | ¿Ha contribuido el proyecto a una mayor inclusión de las mujeres y los jóvenes en las iniciativas de consolidación de la paz? | Favorable | 0,75 |
| EQ6.4 | ¿Ha contribuido el proyecto a reforzar la capacitación económica y social de las mujeres y los jóvenes? | Favorable | 0,75 |
| Total | | | 3,00 |
| Porcentaje | | | 75,00% |

Fuente: el evaluador

Recomendación sobre la sensibilidad hacia los derechos humanos y la igualdad de género:
Reforzar el enfoque transformador de género y la inclusión de grupos vulnerables en todas las fases del proyecto.

Para mejorar la forma en que se tienen en cuenta los derechos humanos y la igualdad de género, se recomienda adoptar un enfoque de género más sistemático y transformador, integrado desde la fase de diseño del proyecto y aplicado a cada componente de la intervención. Esto implica: (i) la realización de diagnósticos participativos sensibles al género, (ii) la planificación de cuotas claras a favor de la participación de mujeres, jóvenes y grupos vulnerables (discapacitados, migrantes, etc.), y (iii) el seguimiento sistemático desagregado de los beneficiarios por edad, sexo y condición. Además, las acciones de capacitación deben ir acompañadas de mecanismos de apoyo posteriores a la formación, como financiación inicial, tutorías o espacios seguros para la movilización de la comunidad. Por último, es esencial proporcionar formación continua al personal y a los socios sobre derechos humanos e igualdad de género, para evitar cualquier instrumentalización del género y garantizar un impacto real y equitativo.

6.7 Sensibilidad a los conflictos

EQ7: ¿En qué medida ha incorporado el proyecto la comprensión de la dinámica de los conflictos en su diseño y ejecución, con el fin de evitar la escalada de tensiones y contribuir a un entorno más pacífico e integrador en las zonas fronterizas?

EQ7.1: ¿Tenía el proyecto un enfoque explícito de la sensibilidad al conflicto?

Conclusiones para QE7.1

El proyecto ha incorporado un enfoque de sensibilidad al conflicto de forma parcialmente explícita, a través de ciertas herramientas, orientaciones estratégicas y opciones operativas, aunque en los documentos iniciales de diseño no se formalizó como tal una estrategia global dedicada a la gestión de conflictos.

Desde la fase de formulación, los objetivos centrales del proyecto fueron prevenir tensiones y reforzar la cohesión social, apoyándose en mecanismos de diálogo comunitarios y binacionales en zonas fronterizas conocidas por su inestabilidad. La inclusión de un análisis SCORE de las

dinámicas sociales y las percepciones de identidad en las zonas objetivo refleja la voluntad de basar las acciones en la comprensión de las líneas de fractura y los riesgos de conflicto existentes. Este estudio nos ha permitido cartografiar las principales fuentes de tensión percibidas por las comunidades, especialmente en torno a la migración, la discriminación, el acceso desigual a los recursos y el rechazo de los migrantes.

Además, se organizaron cursos de formación sobre mediación intercultural y gestión de conflictos para jóvenes y funcionarios (resultado 1.1), lo que demuestra una voluntad operativa de armar a los agentes locales contra la escalada de tensiones. Los 81 jóvenes y 38 funcionarios formados participaron posteriormente en la resolución de 25 casos de tensión local, especialmente en Belladère, Elias Piña, Ouanaminthe y Jimaní. Estas intervenciones puntuales contribuyeron a apaciguar ciertas fricciones comunitarias, como reconocieron varias autoridades locales durante las entrevistas.

Sin embargo, varias partes interesadas señalaron que el enfoque de sensibilidad al conflicto podría haberse reforzado con una estrategia más sistemática y visible, especialmente en el contexto del seguimiento y la evaluación. No existía ningún mecanismo formal para supervisar los riesgos de conflicto a través de un sistema de alerta comunitaria o de notificación de incidentes. Además, ciertos periodos de crisis, como el prolongado cierre de la frontera en 2023 vinculado a la construcción del canal en el río Masacre, pusieron de manifiesto los límites de la capacidad de reacción del proyecto ante conflictos de naturaleza diplomática o de seguridad. Como señaló un miembro de una ONG local de Ouanaminthe:

"El proyecto ha intentado aliviar las tensiones, y eso ha funcionado en algunos casos. Pero cuando estalla una crisis -como las devoluciones masivas o el cierre de fronteras- tenemos la sensación de que no contamos con las herramientas adecuadas para reaccionar con rapidez y eficacia. No existe un sistema comunitario de alerta, y no siempre hay coordinación en tiempo real. Lo que necesitamos no es intervenir a posteriori, sino anticipar los riesgos, preparar a las comunidades y poner en marcha mecanismos de alerta y diálogo ante los primeros signos de tensión".

añadió un miembro de la secretaría del PBF en Haití:

"Lo que observamos fue que los mecanismos de diálogo se utilizaban sobre todo cuando ya había tensiones. Eso es importante, por supuesto, pero demuestra que seguimos en modo reactivo. Habría que haber hecho más hincapié en la prevención previa, en la capacidad de los agentes locales para identificar las señales débiles y desactivar los problemas antes de que se agraven. Reforzar las herramientas de prevención es lo que se necesita para estabilizar realmente la frontera a largo plazo".

Este comentario complementa el anterior al subrayar la necesidad de un cambio de paradigma: de una respuesta ad hoc a una inversión estructural en la prevención comunitaria e institucional de conflictos.

Conclusión para QE7.1

El proyecto ha integrado la sensibilidad al conflicto a través de una serie de acciones concretas - diagnósticos SCORE, formación en mediación, implicación de los agentes comunitarios - que han contribuido a apaciguar ciertas tensiones locales. Sin embargo, este enfoque quedó parcialmente

explícito y no se sistematizó en una estrategia coherente de prevención de conflictos. La ausencia de mecanismos formales de alerta temprana, seguimiento de riesgos o coordinación reactiva ante crisis importantes ha limitado la capacidad del proyecto para anticiparse a las dinámicas de conflicto emergentes.

Recomendación para QE7.1

Se recomienda que, para futuras fases o proyectos similares, se desarrolle una estrategia de sensibilidad al conflicto totalmente integrada, que incluya: un sistema comunitario de alerta temprana, indicadores de seguimiento específicos del riesgo de conflicto, formación reforzada en prevención y protocolos de coordinación interinstitucional en caso de crisis. Esta estrategia deberá elaborarse conjuntamente con las comunidades y vincularse a los acuerdos institucionales existentes para reforzar su alcance y sostenibilidad.

EQ7.2: ¿Ha reducido o evitado el proyecto las tensiones en las zonas fronterizas?

Conclusiones para QE7.2

La evaluación muestra que el proyecto ha contribuido de forma tangible a aliviar las tensiones en varias zonas fronterizas, en particular mediante el establecimiento de mecanismos de diálogo regular, el refuerzo de las capacidades locales de mediación y la creación de foros inclusivos de concertación. Las intervenciones han ayudado a desactivar conflictos latentes o abiertos relacionados con la migración, la discriminación, el acceso a recursos compartidos y los malentendidos interculturales, especialmente en corredores sensibles como Ouanaminthe-Dajabón, Belladère-Elias Piña y Malpasse-Jimaní.

El hecho de que se haya superado el objetivo en cuanto al número de casos de tensión local resueltos gracias a la acción de los agentes formados (25 casos resueltos frente a 10 previstos - Indicador 1.3) da fe de la eficacia de las medidas puestas en marcha. Estos resultados se basan, en particular, en la formación en mediación intercultural de 81 jóvenes y 38 funcionarios, movilizados como primeros enlaces de prevención en sus comunidades. En varias entrevistas, estos agentes informaron de que habían intervenido con éxito para calmar situaciones de enfrentamiento, a veces relacionadas con desahucios o rumores transfronterizos.

Además, las 50 reuniones binacionales locales apoyadas por el proyecto han desempeñado un papel de descompresión social al ofrecer a alcaldes, fuerzas de seguridad, líderes comunitarios y comités de paz un marco para intercambiar opiniones, formular advertencias conjuntas y elaborar respuestas coordinadas. El análisis de los documentos (informes narrativos 3, 4 y 6) y las entrevistas con los socios muestran que estos foros han contribuido a menudo a evitar una escalada de las tensiones, sobre todo cuando se cerraron las fronteras en 2023 o cuando se produjeron reubicaciones masivas. Un trabajador de la sociedad civil de Elías Piña resume este impacto:

"Antes, cuando había tensión, todos reaccionaban por separado, a menudo con miedo. Ahora sabemos que podemos llamar a un mediador, reunir a los líderes y encontrar una solución rápida. Es un verdadero paso adelante.

Sin embargo, persisten ciertas limitaciones. El proyecto ha tenido menos éxito a la hora de intervenir en conflictos con una dimensión estructural o política, como la disputa sobre el canal del río Masacre, donde los mecanismos puestos en marcha no han podido activarse a gran escala. Esto

pone de relieve la necesidad de complementar los esfuerzos locales con mecanismos diplomáticos más sólidos y mejor coordinados entre los dos Estados.

Conclusión para QE7.2

El proyecto ha desempeñado un papel decisivo en la reducción de las tensiones comunitarias a lo largo de varios corredores fronterizos, mediante la formación de agentes locales en mediación, el establecimiento de un diálogo regular y la creación de mecanismos concertados de respuesta. Los resultados obtenidos, sobre todo en materia de resolución de conflictos locales, demuestran que las prácticas de gestión pacífica de los conflictos se están arraigando poco a poco. Sin embargo, el impacto del proyecto sigue siendo limitado frente a las tensiones políticas o estructurales, para las que los resortes locales se revelan insuficientes en ausencia de un apoyo diplomático de alto nivel.

Recomendación para QE7.2

Se recomienda fortalecer el vínculo entre los mecanismos comunitarios de prevención y los mecanismos institucionales de diálogo binacional de alto nivel, ya sea en la continuación del proyecto o en iniciativas similares. Esto podría incluir el apoyo a unidades conjuntas de monitoreo en los dos países, la formalización de protocolos conjuntos de intervención y una coordinación más proactiva con las autoridades nacionales en caso de crisis estructurales, con el fin de consolidar los logros alcanzados en materia de paz a nivel local y, al mismo tiempo, insertarlos en una dinámica política sostenible.

EQ7.3: ¿Son adecuados los mecanismos de diálogo establecidos para prevenir futuros conflictos?

Resultados de QE7.3

La evaluación muestra que, en general, los mecanismos de diálogo apoyados por el proyecto son pertinentes para prevenir futuros conflictos en las zonas fronterizas, en particular por su arraigo local, su dimensión integradora y su reconocimiento por parte de las autoridades y las comunidades. Sin embargo, su eficacia a largo plazo dependerá de su institucionalización, de sus vínculos con los mecanismos nacionales y binacionales, y de la disponibilidad de recursos para mantenerlos en funcionamiento más allá de la vida del proyecto.

A nivel local, las plataformas binacionales de diálogo comunitario establecidas en los cuatro corredores principales (Ouanaminthe-Dajabón, Belladère-Elias Piña, Malpasse-Jimaní, Anse-à-Pitres-Pedernales) han creado foros sin precedentes para la consulta regular entre las autoridades municipales, los líderes comunitarios, las mujeres, los jóvenes, las fuerzas de seguridad y la sociedad civil. Estas plataformas se han beneficiado de mandatos formalizados, formación específica (con un 80% de satisfacción entre los beneficiarios según el indicador 2.1.4) y apoyo técnico para reforzar sus capacidades de mediación y gestión de tensiones.

Las reuniones locales binacionales, de las que hubo 50 (frente a las 48 previstas), favorecieron el intercambio de información, la alerta precoz y, a veces, la resolución conjunta de conflictos menores, como relataron varios participantes durante las entrevistas sobre el terreno. Así lo explica un mediador comunitario de Belladère:

"Antes no teníamos una estructura para reaccionar. Ahora, cuando surge una tensión, hablamos rápidamente, organizamos una reunión y a menudo conseguimos calmar los ánimos antes de que exploten".

Sin embargo, se han identificado una serie de limitaciones. En primer lugar, estas plataformas siguen dependiendo en gran medida del apoyo de las agencias de la ONU, sin que exista un mecanismo de financiación permanente en los presupuestos municipales o nacionales. En segundo lugar, su vínculo con mecanismos institucionales superiores, como la CMR, sigue siendo débil o indirecto. Sin embargo, la prevención de futuros conflictos requiere una cadena de diálogo que vincule los niveles local, nacional y binacional.

Además, algunas partes interesadas han señalado que estas plataformas, aunque útiles, a veces siguen siendo más reactivas que proactivas. En palabras de un miembro de la Secretaría del PBF en Haití: *"Tenemos que pasar de una lógica de gestión de las tensiones a una auténtica cultura de prevención. Esto presupone sistemas de alerta y seguimiento, y una mayor implicación de los jóvenes y las mujeres en la vigilancia ciudadana.*

Por último, el hecho de que algunos ámbitos sensibles no estén cubiertos y de que no haya suficientes medidas para tratar las tensiones transversales (recursos naturales, incitación al odio, movimientos migratorios masivos) limita aún más el potencial preventivo de las medidas actuales.

Conclusión para QE7.3

Los mecanismos de diálogo apoyados por el proyecto han demostrado su pertinencia y eficacia para prevenir las tensiones comunitarias en la frontera, al facilitar intercambios regulares, inclusivos y concertados. Sin embargo, su capacidad para prevenir futuros conflictos a largo plazo depende de su sostenibilidad, de su integración en los marcos institucionales nacionales y binacionales, y de su capacidad para pasar de un enfoque reactivo a otro preventivo más estructurado.

Recomendación para QE7.3

Se recomienda trabajar para institucionalizar las plataformas de diálogo local en los sistemas de gobernanza territorial de los dos países, reforzando al mismo tiempo sus vínculos funcionales con la Comisión Mixta Bilateral. También sería conveniente desarrollar un sistema comunitario de alerta temprana y seguimiento participativo, con una fuerte implicación de los jóvenes, las mujeres y las autoridades locales, que permita la detección precoz de señales débiles y una respuesta rápida a las tensiones emergentes. Por último, debería preverse una extensión geográfica de las plataformas a otras zonas sensibles y una integración temática más amplia (recursos naturales, incitación al odio, migraciones masivas) para aumentar su alcance preventivo.

Conclusión sobre la sensibilidad al conflicto

La evaluación muestra que el proyecto ha alcanzado un nivel moderado de sensibilidad al conflicto, con una puntuación global del 66,7%. Este rendimiento intermedio refleja un compromiso significativo con la gestión de las tensiones, pero también hay margen de mejora, sobre todo en lo que respecta a la prevención sostenible de conflictos.

Dos preguntas de la evaluación (EQ7.1 y EQ7.2) recibieron una valoración favorable, lo que refleja el reconocimiento por parte de los interesados de la integración de un enfoque sensible a los

conflictos en el diseño y la ejecución del proyecto, así como su contribución real a aliviando las tensiones locales. El despliegue de plataformas de diálogo comunitario en los cuatro corredores fronterizos, la formación de mediadores comunitarios y las numerosas reuniones binacionales han contribuido a apaciguar varias situaciones delicadas. Los datos del proyecto muestran que se han resuelto 25 casos de tensión gracias a la intervención de los agentes formados, y los testimonios recogidos dan fe de que el proyecto ha contribuido a reforzar el diálogo entre la población y las autoridades a ambos lados de la frontera.

Sin embargo, la menor puntuación (0,5) otorgada a la pregunta EQ7.3 sobre la adaptación de los mecanismos para prevenir futuros conflictos pone de manifiesto una limitación estructural del proyecto: los mecanismos puestos en marcha se han movilizad o principalmente para resolver los conflictos existentes, con una capacidad aún limitada para anticiparse a las crisis. Esta deficiencia fue destacada por varios informantes, entre ellos un miembro de la Secretaría del PBF en Haití, que lamentó que "los mecanismos de prevención no fueran lo suficientemente sólidos como para hacer frente a la intensificación de las tensiones políticas y diplomáticas". La ausencia de sistemas de alerta temprana, la falta de herramientas de seguimiento comunitario y la escasa respuesta en caso de crisis (por ejemplo, el canal del río Massacre) han comprometido la sostenibilidad de ciertos avances.

En resumen, aunque el proyecto ha demostrado una auténtica voluntad de responder a las tensiones en un contexto frágil, en el futuro será necesario reforzar los aspectos proactivos de la prevención de conflictos, dotando a los agentes locales de herramientas de análisis, alerta y respuesta rápida más eficaces, para garantizar que los logros alcanzados se inscriban en un enfoque de consolidación de la paz a largo plazo.

Cuadro13 : Puntuaciones de sensibilidad al conflicto para el proyecto

| Num | Preguntas de evaluación | Evaluación | Puntuación |
|-------------------|---|-------------------------|--------------|
| EQ7.1 | ¿Tenía el proyecto un enfoque explícito de la sensibilidad al conflicto? | Favorable | 0,75 |
| EQ7.2 | ¿Ha reducido o evitado el proyecto las tensiones en las zonas fronterizas? | Favorable | 0,75 |
| EQ7.3 | ¿Son adecuados los mecanismos de diálogo establecidos para prevenir futuros conflictos? | Moderadamente favorable | 0,50 |
| Total | | | 2,00 |
| Porcentaje | | | 66,7% |

Fuente: el evaluador

Recomendación sobre la sensibilidad a los conflictos: reforzar los mecanismos de prevención proactiva y la integración permanente del análisis de conflictos

Para mejorar la sensibilidad a los conflictos en futuras intervenciones, se recomienda pasar de un enfoque esencialmente reactivo a otro verdaderamente preventivo y proactivo. Esto significa reforzar, desde la fase de diseño, los mecanismos de análisis permanente de las tensiones (observatorios locales, barómetros comunitarios, mapas de riesgo actualizados), con el fin de anticipar mejor las fuentes de conflicto. También es crucial reforzar las capacidades locales en materia de alerta precoz, en particular mediante la formación de intermediarios comunitarios y autoridades locales para detectar las señales débiles y emprender una mediación preventiva. Además, las plataformas de diálogo establecidas deben tener mandatos claros y mecanismos de

coordinación con las estructuras nacionales y binacionales, para garantizar una rápida retroalimentación de la información y una respuesta concertada a las tensiones emergentes. Por último, debe asegurarse de que las herramientas y la financiación sean flexibles, para que las actividades puedan ajustarse rápidamente en caso de crisis, sin interrumpir la continuidad de la acción sobre el terreno.

6.8 Efecto catalizador

EQ8: ¿En qué medida el proyecto ha generado efectos más allá de sus resultados esperados, fomentando la aparición de nuevas iniciativas, influyendo en las políticas públicas o reforzando de forma sostenible el desarrollo local, la cooperación transfronteriza y las dinámicas de consolidación de la paz?

EQ8.1: ¿En qué medida el proyecto ha generado efectos multiplicadores o ha influido en otras iniciativas, políticas o dinámicas de consolidación de la paz más allá de sus objetivos iniciales?

Conclusiones para QE8.1

La evaluación muestra que el proyecto ha generado varios efectos catalizadores, aunque sólo parcialmente. En primer lugar, el diálogo binacional promovido por el proyecto, en particular a través de las plataformas locales y las actividades apoyadas con la CMR, han permitido reactivar un marco de cooperación institucional que va más allá de los resultados esperados del proyecto inicial. Por ejemplo, el relanzamiento de los intercambios entre alcaldes de las zonas fronterizas, aunque suspendidos por razones contextuales en 2023, ha inspirado a otros socios técnicos, incluida la Unión Europea, a considerar un apoyo adicional en las cuestiones de gobernanza territorial, desarrollo económico local y gestión de los recursos compartidos.

Sobre el terreno, algunas de las iniciativas LIS han suscitado interés más allá de los beneficiarios directos. En Elías Piña, los microproyectos de mediación comunitaria creados por jóvenes se han reproducido en otros barrios vecinos por iniciativa de agentes locales, a veces en colaboración con las autoridades municipales o las ONG asociadas, lo que indica un potencial de reproducción.

El proyecto también ha contribuido a documentar las cuestiones de migración y seguridad mediante estudios y datos elaborados por las instituciones de investigación apoyadas. Estos productos han sido utilizados por los órganos técnicos de la CMR, y también han sido citados en reuniones interinstitucionales sobre migración, seguridad y prevención de la incitación al odio. El enfoque de sensibilización de la comunidad, centrado en herramientas de comunicación cultural (radio, teatro, "tap-tap móvil"), ha sido identificado por otros socios como una práctica inspiradora, en particular por otros organismos de las Naciones Unidas.

Sin embargo, estos efectos catalizadores siguen estando localizados o fragmentados. Su ampliación requeriría un apoyo estructurado, un respaldo político más coherente y un marco más sólido para la coordinación interinstitucional.

Conclusión para QE8.1

El proyecto ha generado varios efectos catalizadores más allá de sus objetivos iniciales, en particular reactivando la dinámica de cooperación institucional transfronteriza, inspirando

iniciativas locales de paz y mediación y produciendo conocimientos útiles para otros actores. Estos efectos, aunque prometedores, siguen siendo parciales e insuficientemente consolidados a escala nacional o regional.

Recomendación para QE8.1

Se recomienda capitalizar de forma estructurada las iniciativas emergentes resultantes del proyecto, documentando las buenas prácticas y promoviendo su difusión a través de plataformas interinstitucionales, marcos de DMC y redes de autoridades locales. También sería aconsejable desarrollar un plan de ampliación para los programas más prometedores (como los SIL o las campañas comunitarias), movilizándolo un mayor apoyo político y técnico, en particular de los donantes y las instituciones nacionales de planificación. Un marco más sólido de coordinación entre las múltiples partes interesadas permitiría amplificar estos efectos multiplicadores a lo largo del tiempo.

Conclusión sobre el efecto catalizador

Con una puntuación del 75%, el proyecto ha tenido un efecto catalizador globalmente favorable, revelando una capacidad de generar nuevas dinámicas más allá de sus objetivos iniciales. Ha contribuido a aumentar la visibilidad de las cuestiones de migración y cohesión social en la frontera haitiano-dominicana, al tiempo que ha estimulado la reflexión institucional, especialmente en el seno del CMB y de socios como la Unión Europea. Algunas prácticas innovadoras -como los Laboratorios de Innovación Social o las campañas de sensibilización comunitaria- se consideraron modelos reproducibles. No obstante, para maximizar este efecto en el futuro, sería esencial documentar mejor las buenas prácticas, tender puentes con otros proyectos similares y formalizar mecanismos de capitalización interinstitucional y territorial.

Recomendación sobre el efecto catalizador: capitalizar e institucionalizar lo conseguido para maximizar el efecto catalizador del proyecto.

Para reforzar el efecto catalizador de futuros proyectos y fomentar la aparición de iniciativas afines, se recomienda formalizar las mejores prácticas, herramientas y modelos desarrollados durante su ejecución (por ejemplo, plataformas de diálogo, Laboratorios de Innovación Social, cursos de formación en mediación). Esta capitalización debería adoptar la forma de guías metodológicas, módulos de formación normalizados y conjuntos de herramientas reproducibles, que puedan ponerse a disposición de las instituciones nacionales, las autoridades locales y los socios técnicos y financieros.

También es esencial integrar estos logros en las estrategias nacionales de paz, desarrollo local y gobernanza fronteriza, para que puedan servir de base a otros proyectos. Por último, el proyecto debería reforzar las sinergias con otras iniciativas de la GFP e intervenciones regionales o sectoriales (en particular las vinculadas a la migración, la juventud o la cooperación transfronteriza), a fin de favorecer la multiplicación de los efectos y la continuidad del impacto más allá de su propia duración.

6.9 Tolerancia al riesgo e innovación

EQ9: ¿En qué medida ha sido capaz el proyecto de anticipar y gestionar los riesgos, incorporando al mismo tiempo enfoques innovadores para maximizar sus resultados y reforzar su impacto?

EQ9.1: ¿Ha identificado y gestionado eficazmente los riesgos el proyecto?

Conclusiones para EQ9.1

La evaluación destaca la capacidad generalmente satisfactoria del proyecto para identificar los principales riesgos en la fase de diseño, en particular los vinculados al contexto político inestable, la inseguridad fronteriza, la fragilidad de las relaciones bilaterales entre Haití y la República Dominicana y la volatilidad de la dinámica migratoria. Estos factores se abordan explícitamente en los documentos iniciales del proyecto, que incluyen un análisis resumido de los riesgos y proponen una serie de medidas paliativas.

Durante la ejecución, el equipo del proyecto tuvo que hacer frente a retos imprevistos, como el deterioro de la situación de seguridad en Haití (cierres de carreteras, actividad de bandas), los recurrentes cierres fronterizos y, sobre todo, la crisis diplomática desencadenada por el conflicto sobre el canal del río Massacre en septiembre de 2023, que provocó la suspensión del diálogo político bilateral. En respuesta a estos acontecimientos, el proyecto demostró flexibilidad operativa, adaptando sus actividades, reubicando ciertas acciones y reforzando las asociaciones locales para mantener su presencia sobre el terreno, como demuestran los ajustes documentados en los informes narrativos intermedios. Un trabajador sobre el terreno en Anse-à-Pitres ilustra esta capacidad de respuesta diciendo:

"Incluso cuando la situación empeoró -cuando las carreteras estaban bloqueadas, la gente tenía miedo de salir, los servicios cerrados- el proyecto siguió presente. Los equipos encontraron formas de mantenerse en contacto con nosotros.

Sin embargo, varias partes interesadas, incluidos miembros de la Secretaría del PBF, señalaron que los mecanismos de prevención de riesgos -sobre todo en lo que respecta a las tensiones políticas y diplomáticas- se habrían beneficiado de un mayor refuerzo. El proyecto ha desplegado principalmente mecanismos de respuesta tras las crisis, pero ha carecido de verdaderos mecanismos proactivos para anticipar o desactivar los conflictos emergentes. Como señaló un representante de la Secretaría del PBF en Haití:

"Deberíamos haber ido más lejos en la prevención. Insistimos mucho en la resolución, pero no lo suficiente en la alerta o la vigilancia local.

Además, aunque se ha creado una unidad conjunta de seguimiento, la gestión global de los riesgos a escala binacional sigue estando insuficientemente institucionalizada, sobre todo por la ausencia de un cuadro de mando actualizado o de un sistema de notificación rápida de las alertas locales. Esta falta de formalización puede haber obstaculizado la capacidad de reacción en determinadas zonas de alto riesgo.

Conclusión para QE9.1

El proyecto ha demostrado una notable capacidad de adaptación a los riesgos políticos y de seguridad, lo que le ha permitido mantener sus actividades a pesar de contextos muy inestables. Sin embargo, esta gestión de riesgos ha sido principalmente reactiva, con una falta de sistemas institucionalizados de prevención y seguimiento estratégico, lo que ha limitado la capacidad de anticiparse a las crisis emergentes.

Recomendación para QE9.1

Se recomienda reforzar los mecanismos de gestión de riesgos en fases futuras, mediante el desarrollo de un sistema de alerta comunitaria, un tablero de control de riesgos actualizado y protocolos de escalada rápida. Un mecanismo binacional de seguimiento conjunto, en el que participen las partes interesadas locales, las autoridades nacionales y las agencias de la ONU, permitiría anticiparse a las tensiones estructurales o contextuales y adoptar una postura proactiva en materia de prevención de crisis.

EQ9.2 : ¿Fue innovador el planteamiento del proyecto? ¿Puede reproducirse en otros lugares?

Conclusiones para EQ9.2

La evaluación destaca varios elementos innovadores en el enfoque del proyecto, que combinó dimensiones técnicas, sociales e institucionales para reforzar la cohesión en una zona transfronteriza compleja. El carácter binacional e integrado del proyecto es en sí mismo un enfoque poco habitual, sobre todo en un contexto tan sensible desde el punto de vista político y social como la frontera entre Haití y Dominica. El proyecto ha logrado construir una arquitectura de asociación a varios niveles, movilizándolo a las agencias de las Naciones Unidas (PNUD y OIM), las instituciones nacionales y locales y las organizaciones comunitarias.

Una de las aportaciones más innovadoras del proyecto ha sido la creación de SIL en zonas fronterizas. Estos espacios han permitido a jóvenes y mujeres -a menudo excluidos del proceso de paz- diseñar, probar y ejecutar microproyectos que contribuyen a la cohesión social y la prevención de conflictos. El plan ha sido elogiado tanto por los beneficiarios como por las autoridades locales, ya que combina capacitación, innovación cívica y arraigo local. En palabras de un joven participante de Ouanaminthe:

"Es la primera vez que me preguntan qué quiero cambiar realmente en mi comunidad. Y me han dado los medios para pensarlo, no solo para hacer un curso de formación".

En materia de sensibilización, el proyecto también ha destacado por sus enfoques creativos y participativos, como los tap-taps móviles, el teatro de calle y el uso de la radio comunitaria para difundir mensajes de paz, diálogo y lucha contra los estereotipos. Estos formatos, adaptados al contexto local, han facilitado la asimilación de los mensajes, superando al mismo tiempo las barreras de la alfabetización y la desconfianza institucional.

En el plano institucional, el apoyo prestado a la CMR para estructurar un diálogo binacional sobre la gestión de los recursos compartidos, la migración y la seguridad ha contribuido a sentar las bases de una cooperación estratégica entre ambos países, aunque este impulso se haya visto obstaculizado por tensiones diplomáticas. El proyecto también ha reforzado la capacidad de las

instituciones de investigación al integrar la producción de datos empíricos y estudios sobre migración y realidades sociales, lo que representa una innovación en términos de anclaje de las políticas en la evidencia.

En términos de replicabilidad, varios componentes del proyecto pueden reproducirse en otros contextos fronterizos caracterizados por tensiones comunitarias, una gestión sensible de la migración o problemas de gobernanza local. El SIL, las plataformas de diálogo local y las campañas de sensibilización comunitaria son modelos transferibles, siempre que se adapten a la dinámica local. Sin embargo, el éxito de un enfoque de este tipo depende de ciertos requisitos previos: una fuerte coordinación entre las agencias, la participación activa de las autoridades locales y un margen de maniobra suficiente para ajustar las acciones en respuesta a las crisis.

Conclusión para QE9.2

El proyecto destaca por su enfoque innovador, tanto en su configuración binacional como en las medidas implementadas para promover la cohesión social, el empoderamiento ciudadano y la gobernanza inclusiva. Los Laboratorios de Innovación Social, las campañas participativas de sensibilización y el apoyo estructurador a la Comisión Mixta Bilateral ilustran una combinación original de intervenciones con un fuerte potencial transformador. Este enfoque se considera reproducible, siempre que esté firmemente arraigado a nivel local, estrechamente coordinado entre agencias y adaptable al contexto.

Recomendación para QE9.2

Se recomienda documentar las innovaciones del proyecto (SIL, campañas móviles, plataformas locales, diálogo binacional) en forma de caja de herramientas transferible, que incluya metodologías, lecciones aprendidas y condiciones de éxito. Esta capitalización facilitará su reproducción en otras zonas fronterizas o contextos frágiles, especialmente en países que participan en programas similares de FBD o que se enfrentan a retos de coexistencia comunitaria.

Conclusión sobre la tolerancia al riesgo y la innovación

La evaluación otorgó una puntuación global del 87,5% al criterio de *Tolerancia al Riesgo e Innovación*. Esto refleja un rendimiento especialmente satisfactorio del proyecto en su capacidad para anticiparse a los peligros contextuales y experimentar con nuevos enfoques. La evaluación favorable (0,75) de la gestión de riesgos refleja los esfuerzos realizados para mantener la ejecución a pesar de un entorno político y de seguridad inestable, especialmente mediante ajustes como la reubicación de actividades, la adopción de herramientas de coordinación flexibles y la mayor capacitación de los socios locales. Por ejemplo, cuando se cerraron las fronteras o se suspendió el diálogo bilateral, el proyecto pudo adaptar su estructura operativa para permanecer activo sobre el terreno, reforzando al mismo tiempo las capacidades de mediación comunitaria y gestión de tensiones.

Además, la puntuación máxima (1,00) obtenida por la innovación pone de relieve la pertinencia de los mecanismos originales puestos en marcha, como el SIL, las campañas de sensibilización a través del *tap-tap móvil* y las plataformas locales de diálogo transfronterizo. Estos mecanismos no sólo han atraído un fuerte apoyo local, sino que también se consideran modelos que pueden

reproducirse en otros contextos fronterizos marcados por problemas similares de cohesión social, identidad y movilidad.

En resumen, el proyecto ha demostrado una sólida capacidad de adaptación y experimentación, al tiempo que se inscribe en un proceso de aprendizaje institucional, lo que constituye una fuerte palanca para la sostenibilidad y la ampliación de su impacto.

Cuadro14 : Puntuaciones de tolerancia al riesgo e innovación de los proyectos

| Num | Preguntas de evaluación | Evaluación | Puntuación |
|------------|---|---------------|------------|
| EQ9.1 | ¿El proyecto ha identificado y gestionado eficazmente los riesgos? | Favorable | 0,75 |
| EQ9.2 | ¿Ha sido innovador el planteamiento del proyecto? ¿Puede reproducirse en otros lugares? | Muy favorable | 1,00 |
| Total | | | 1,75 |
| Porcentaje | | | 87,5% |

Fuente: el evaluador

Recomendación sobre tolerancia al riesgo e innovación: consolidar los mecanismos de anticipación de riesgos y promover la innovación social como palanca para la paz

Para mejorar la tolerancia al riesgo en futuros proyectos similares, se recomienda reforzar desde la fase de diseño los mecanismos de análisis prospectivo y anticipación de tensiones. En concreto, esto significa establecer un sistema de alerta temprana basado en la comunidad, respaldado por plataformas de diálogo local, capaz de identificar rápidamente las señales débiles de conflicto y dirigir las respuestas adecuadas antes de que se produzca una escalada.

Al mismo tiempo, el proyecto se beneficiaría de la institucionalización de la experimentación y la innovación social como pilares de su enfoque, integrando desde el principio un componente de investigación-acción y creación de prototipos de soluciones comunitarias (LIS, mediación digital, comunicación transfronteriza innovadora, etc.). Estas innovaciones deben documentarse, evaluarse y recibir apoyo financiero para fomentar su reproducción a mayor escala. Una estrategia de valorización de las innovaciones exitosas (publicaciones, intercambios Sur-Sur, etc.) contribuirá a hacer del proyecto una referencia transferible a otros contextos frágiles o fronterizos.

VII. CONCLUSIÓN

La evaluación final del proyecto "*Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza*", ejecutado por la OIM y el PNUD con el apoyo del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF), tenía por objeto proporcionar una evaluación sistemática y rigurosa de los resultados del proyecto, con miras a extraer enseñanzas y formular recomendaciones útiles para el futuro.

El principal objetivo del proyecto era ayudar a prevenir las tensiones fronterizas, reforzar el diálogo binacional y promover la cohesión social entre las comunidades haitiana y dominicana. La evaluación se llevó a cabo utilizando un enfoque basado en criterios derivados de los del CAD de la OCDE y las directrices del PBF, abarcando nueve criterios de evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, sostenibilidad, sensibilidad a los derechos humanos y la igualdad de género, sensibilidad al conflicto, efecto catalizador y tolerancia al riesgo/innovación.

La metodología adoptada combinó una revisión bibliográfica en profundidad, entrevistas semiestructuradas (con más de 40 partes interesadas), grupos de discusión, análisis de datos cuantitativos (encuestas y tablas de seguimiento) y triangulación sistemática de fuentes.

Relevancia

Al 75%, el proyecto demostró ser pertinente en su conjunto, en consonancia con las necesidades expresadas por las comunidades fronterizas, las prioridades nacionales de los dos Estados y las orientaciones estratégicas del PBF. Abordó retos clave como la falta de diálogo transfronterizo, la estigmatización de los inmigrantes y la exclusión de jóvenes y mujeres. Sin embargo, se observaron deficiencias en la forma en que se tuvo en cuenta la experiencia previa y en la implicación de ciertos actores influyentes desde la fase de diseño.

Eficacia

La evaluación muestra que el 78,6% del proyecto fue eficaz. Los resultados operativos se alcanzaron en gran medida, e incluso se superaron en algunos casos (movilización de los jóvenes, formación, campañas de sensibilización). Sin embargo, la transformación de las percepciones y la consecución de ciertos efectos institucionales siguen siendo limitadas, sobre todo en el contexto de la suspensión del diálogo bilateral de alto nivel.

Eficiencia

El proyecto fue eficiente en un 85%. Los recursos financieros y humanos se utilizaron globalmente de forma óptima, con un coste medio por beneficiario alcanzado especialmente competitivo (alrededor de 2,85 USD). Los sistemas de gestión permitieron una dirección eficaz a pesar de que la gobernanza estaba compartida entre varios organismos. Sin embargo, la coordinación diaria podría haber sido más sistemática.

Coherencia

En un 75%, el proyecto estaba alineado con otras iniciativas de la GFP y complementaba las acciones de otras agencias de la ONU y de la Unión Europea. Sin embargo, podría haberse reforzado la coordinación vertical (entre los niveles local, nacional y binacional) y horizontal (entre las instituciones de los dos países), en particular implicando más sistemáticamente a las autoridades locales y a las OSC en las fases clave.

Durabilidad

Algunas de las acciones del proyecto, en particular las plataformas de diálogo, los enlaces comunitarios y las capacidades de las instituciones locales, tienen potencial para ser sostenibles. Sin embargo, la sostenibilidad estructural sigue siendo frágil debido a la falta de financiación de los enlaces, la ausencia de una estrategia de salida clara y la escasa integración de ciertos logros en las políticas públicas.

Sensibilidad hacia los derechos humanos y la igualdad de género

El proyecto ha contribuido a la inclusión de jóvenes y mujeres en iniciativas de paz, a través de los Laboratorios de Innovación Social, campañas de sensibilización y cursos de formación. También ha ayudado a plantear la cuestión de los derechos de los inmigrantes en el debate local. Sin embargo, sigue habiendo lagunas en cuanto a una inclusión más amplia, un mayor apoyo económico y representatividad.

Sensibilidad a los conflictos

El planteamiento del proyecto era parcialmente explícito en cuanto a la sensibilidad al conflicto. El apoyo a los mediadores comunitarios y al diálogo local ha contribuido a aliviar algunas tensiones ocasionales. Sin embargo, hay que hacer más para anticiparse a los riesgos y reforzar los mecanismos de prevención, sobre todo ante crisis políticas o de seguridad repentinas.

Efecto catalizador

El proyecto ha generado un impulso positivo más allá de sus objetivos iniciales, inspirando iniciativas locales, reforzando las sinergias con otros programas y estimulando cambios en el discurso público. También ha elevado el perfil de las cuestiones migratorias y fronterizas en las instituciones nacionales e internacionales.

Tolerancia al riesgo e innovación

En un contexto especialmente volátil, el proyecto ha demostrado una gran capacidad de adaptación e innovación. Ha incorporado nuevos enfoques, como el SIL y la mediación comunitaria informal, y ha mantenido su actuación en zonas en crisis, gracias a la flexibilidad de su ejecución y a su constante seguimiento del contexto.

Así pues, con un rendimiento medio consolidado superior al 75%, el proyecto evaluado puede considerarse globalmente exitoso y estructurante. Ha contribuido a sentar las bases de una cooperación más integradora entre Haití y la República Dominicana en los delicados temas de la migración, el diálogo y la cohesión social. Sin embargo, la persistente fragilidad institucional, la complejidad del contexto y las tensiones bilaterales subrayan la necesidad de seguir reforzando el arraigo local, la sostenibilidad de los mecanismos y las capacidades de prevención de crisis. Estas observaciones deberían orientar cualquier futura reproducción o ampliación de la intervención.

VIII. RECOMENDACIONES

Al término de esta evaluación, se formuló un conjunto de recomendaciones en relación con cada uno de los criterios seleccionados (pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, sostenibilidad, sensibilidad a los derechos humanos y al género, sensibilidad a los conflictos, efecto catalizador, tolerancia al riesgo e innovación). Estas recomendaciones se basan en los resultados de la revisión bibliográfica, los datos cuantitativos y las entrevistas con las partes interesadas. Su objetivo es orientar posibles mejoras para futuras iniciativas similares, reforzando la calidad del diseño, la coherencia de las asociaciones, la eficacia de las acciones y la sostenibilidad de los impactos. Cada recomendación se presenta de acuerdo con su criterio de evaluación de referencia, para facilitar su asunción por parte de los socios ejecutores y los donantes.

◆ Relevancia

Rec 1: El PNUD y la OIM, en coordinación con las oficinas locales y los gobiernos, deberían reforzar la contextualización y la co-construcción local desde la fase de diseño: Realizar diagnósticos participativos en profundidad que involucren a actores institucionales, jóvenes, mujeres y, sobre todo, OSC en las zonas fronterizas para anclar la Teoría del Cambio en las

realidades locales. Esto podría hacerse en un plazo de 3 a 6 meses antes de cualquier fase de diseño futura.

Rec 2: El PNUD y la OIM en Haití y la República Dominicana, con el apoyo de la Secretaría del PBF, deberían capitalizar las lecciones aprendidas de otros proyectos: Documentar e integrar los logros de iniciativas similares desde la fase de diseño, para evitar la duplicación y fortalecer la legitimidad institucional a través de la co-construcción de múltiples partes interesadas.

◆ Eficacia

Rec 3: En el marco de los proyectos interinstitucionales, las agencias de las Naciones Unidas deben reforzar la integración operativa entre agencias: Establecer herramientas de coordinación conjunta desde el principio (planificación compartida, seguimiento integrado, comités de coordinación) para evitar operaciones paralelas. Esto debe hacerse desde el inicio del proyecto.

Rec 4 : En el marco de proyectos similares, convendría que los organismos de ejecución ampliaran el impacto de las acciones sobre los jóvenes y las mujeres: ampliar la cobertura geográfica y social del apoyo, consolidando los mecanismos comunitarios y reforzando el apoyo técnico e institucional para un cambio sostenible.

◆ Eficiencia

Rec 5 : En el contexto de los proyectos interinstitucionales, se recomienda reforzar la puesta en común de recursos entre las agencias de la ONU para aumentar la eficacia administrativa y operativa. Esta puesta en común debería incluir la armonización de funciones transversales como los recursos humanos, la logística, el seguimiento-evaluación y los servicios contractuales, con el fin de evitar duplicaciones, reducir los costes recurrentes y reforzar la coherencia de las intervenciones. Además, la creación de un puesto presupuestado específicamente dedicado a la coordinación interinstitucional e interpaíses sería una palanca estratégica para garantizar una mejor alineación entre los socios, optimizar la asignación de recursos y promover una mayor sinergia entre las acciones sobre el terreno. Este mecanismo también contribuiría a dar una respuesta más integrada, ágil y coherente a las necesidades cambiantes de las poblaciones destinatarias.

◆ Coherencia

Rec 6 : La agencia líder, en colaboración con la secretaria del PBF, debería reforzar los vínculos estratégicos con otras iniciativas: Elaborar un mapa dinámico de proyectos (PBF, UE, etc.) para reforzar la complementariedad.

Rec 7: Los organismos de las Naciones Unidas deberían, junto con el Comité Directivo del proyecto, reforzar la participación coordinada de las partes interesadas: Garantizar una gobernanza más inclusiva desde la fase de planificación, implicando a las autoridades locales, las instituciones nacionales y las OSC.

◆ Durabilidad

Rec 8 : Para proyectos similares, sería aconsejable que las agencias de la ONU y los ministerios sectoriales interesados de los países destinatarios formalizaran una estrategia de retirada gradual:

elaborar un plan de transferencia de competencias y responsabilidades, respaldado por compromisos institucionales claros.

Rec 9 : También es importante que las agencias de la ONU y los gobiernos movilicen recursos adicionales: buscar financiación a través de la cooperación bilateral o descentralizada para garantizar la reanudación de las acciones posteriores al FBP.

◆ **Sensibilidad hacia los derechos humanos y la igualdad de género**

Rec 10 : Las agencias de la ONU responsables del diseño y la implementación de dichos proyectos deberían reforzar el enfoque transformador de género: Integrar la igualdad de género desde la fase de diseño con diagnósticos sensibles, cuotas inclusivas, seguimiento desglosado y apoyo posterior a la formación.

Rec 11 : Estas agencias también deberían desarrollar la capacidad de las partes interesadas: formar a los socios y al personal en derechos humanos y género para evitar cualquier instrumentalización y maximizar el impacto equitativo.

◆ **Sensibilidad a los conflictos**

Rec 12 : Se recomienda que las agencias de las Naciones Unidas, en colaboración con las organizaciones locales de la sociedad civil, refuercen los mecanismos de prevención proactiva como parte de la implementación de proyectos similares, desde el principio: desarrollar observatorios locales, mapas de riesgo y sistemas de alerta comunitaria para anticiparse a las tensiones.

Rec : 13 : También se recomienda que estas agencias coordinen las plataformas locales y las estructuras nacionales: aclarar los mandatos de las plataformas y reforzar sus vínculos con las instituciones nacionales y binacionales para garantizar una respuesta rápida.

◆ **Efecto catalizador**

Rec 14 : Sería conveniente que las agencias de las Naciones Unidas, en colaboración con los ministerios sectoriales y los socios universitarios, institucionalizaran y difundieran las innovaciones: Producir herramientas reproducibles (guías, formaciones, módulos) basadas en los logros del proyecto (SIL, mediación, diálogo). Esta capitalización podría llevarse a cabo en el 2º año del proyecto.

Rec 15 : Las agencias de la ONU, junto con los gobiernos de los países, deberían reforzar la alineación estratégica con las políticas públicas: Integrar las prácticas de los proyectos en las estrategias nacionales, locales y regionales para reforzar su impacto más allá del ciclo de la GFP. Esto debería comenzar antes de que finalice el proyecto, o justo al final.

◆ **Tolerancia al riesgo e innovación**

Rec 16 : Las agencias de las Naciones Unidas, con el apoyo de la Secretaría del PBF, deben reforzar la anticipación de riesgos: Establecer herramientas de seguimiento contextual y alerta temprana para ajustar las acciones antes de la escalada.

Rec 17 : Las agencias de las Naciones Unidas, en colaboración con las ONG locales y las redes regionales, deberían promover la innovación social como palanca para la paz: apoyar la experimentación local, documentar las buenas prácticas y difundirlas a través de plataformas regionales o intercambios Sur-Sur.

◆ **Dirección estratégica y sostenibilidad**

Rec 18 : Se recomienda prever una segunda fase del proyecto, centrada en consolidar y amplificar los logros alcanzados, desarrollando los laboratorios de innovación social apoyados por la GFP (vínculos clima-paz-seguridad), apoyando la difusión de los enfoques desarrollados y extendiendo las prácticas más prometedoras a otros ámbitos o niveles de actuación.

Rec 19 : Las agencias de las Naciones Unidas y sus socios deben capitalizar el impulso generado para fortalecer los mecanismos comunitarios de diálogo y prevención de conflictos, al tiempo que apoyan su trabajo en red y su capacidad de influencia en las instancias nacionales y binacionales, e incorporan los resultados del proyecto en las políticas públicas pertinentes.

IX. LECCIONES APRENDIDAS

La evaluación del proyecto binacional revela una gran cantidad de buenas prácticas, pero también una serie de limitaciones y retos que ofrecen lecciones útiles para el diseño y la ejecución de futuras intervenciones en contextos similares. Las lecciones aprendidas se refieren a los acuerdos de asociación, la dinámica sobre el terreno, los enfoques de capacitación y las estrategias de inclusión y sostenibilidad. Estas lecciones nos permitirán identificar formas prácticas de mejorar el impacto, la resiliencia y la apropiación local de los proyectos de consolidación de la paz, especialmente en contextos transfronterizos.

i) **El anclaje territorial desde la fase de diseño es esencial para la pertinencia de los proyectos en las zonas fronterizas.** Los resultados muestran que un diagnóstico participativo previo, en el que hubieran intervenido las autoridades locales, las comunidades, los jóvenes y las mujeres, habría permitido ajustar mejor la Teoría del Cambio a las realidades sobre el terreno y garantizar una mayor apropiación local.

ii) **Una coordinación interinstitucional bien planificada es una palanca decisiva para la eficacia operativa.** A pesar de los mandatos complementarios de la OIM y el PNUD, la falta de mecanismos integrados de coordinación cotidiana ha obstaculizado a veces la armonización de las acciones a ambos lados de la frontera. La aplicación efectiva de un mecanismo de dirección conjunta es, por tanto, un requisito previo para el éxito.

iii) **Los enfoques intensivos de sensibilización no conducen automáticamente a un cambio de percepciones.** El proyecto logró una amplia cobertura en términos de comunicación social, pero no generó un cambio significativo de actitudes. Esto pone de relieve la necesidad de combinar enfoques cualitativos, inmersivos y participativos con campañas de sensibilización masiva.

iv) **Los proyectos de consolidación de la paz deben combinar la resiliencia institucional con la inclusión económica.** El apoyo prestado a los jóvenes y a las mujeres en materia de formación ha demostrado sus efectos en la implicación de la comunidad, pero su impacto ha seguido

siendo limitado sin un apoyo económico más estructurado. La capacitación social debe consolidarse mediante palancas financieras.

v) **Las tensiones políticas binacionales representan un riesgo importante para la continuidad de las acciones.** La suspensión del diálogo bilateral en 2023 bloqueó varias de las actividades del proyecto, lo que demuestra que la flexibilidad programática, respaldada por escenarios alternativos y relevos locales, es esencial para mantener un punto de apoyo incluso en tiempos de crisis.

vi) **La sostenibilidad de lo conseguido depende de una estrategia explícita de capitalización y transferencia institucional.** El proyecto ha permitido desarrollar herramientas eficaces, como plataformas locales de diálogo, módulos de formación en mediación intercultural y para el SIL. Sin embargo, la evaluación muestra que estos logros no siempre se han documentado ni transferido a las estructuras institucionales capaces de mantenerlos en el tiempo. La ausencia de guías, protocolos o módulos normalizados ha limitado su integración en las políticas públicas locales o nacionales. Por ejemplo, algunas autoridades locales han expresado su deseo de continuar con las plataformas de diálogo después del proyecto, pero sin recursos ni apoyo técnico, existe el riesgo de que estos espacios desaparezcan. Una estrategia de capitalización desde la mitad del proyecto, en la que participaran ministerios, autoridades locales y centros de formación, habría reforzado las perspectivas de sostenibilidad.

vii) **La innovación social es una poderosa palanca de movilización, pero requiere un marco estructurador.** Los Laboratorios de Innovación Social han estimulado la participación de los jóvenes, pero su potencial se ha visto frenado por una cobertura geográfica limitada y la falta de apoyo financiero. La innovación debe ir acompañada de mecanismos claros de seguimiento, evaluación y financiación.

viii) **Si los conflictos se abordan de forma proactiva en una fase temprana, pueden prevenirse mejor.** El proyecto ha puesto en marcha mecanismos de resolución, pero las herramientas de alerta temprana y prevención de conflictos siguen siendo insuficientes. Una mejor anticipación de las tensiones a través de observatorios comunitarios habría permitido una mayor capacidad de reacción.

ix) **Las sinergias con otros actores de la cooperación refuerzan el efecto catalizador de los proyectos.** La alineación parcial con las intervenciones de la UE y otras iniciativas PFI ha puesto de manifiesto la necesidad de crear marcos de convergencia más sólidos para maximizar el efecto multiplicador a escala regional.

x) **La inclusión duradera de los grupos vulnerables requiere mecanismos estructurantes que vayan más allá de las acciones puntuales.** El proyecto ha permitido movilizar a las mujeres, los jóvenes y ciertos grupos de inmigrantes a través de actividades específicas (formación, microproyectos, sensibilización), pero estas acciones han carecido a veces de arraigo o de un seguimiento estructurado. Varios de los jóvenes y mujeres con los que nos reunimos afirmaron que al principio estaban entusiasmados, pero que luego se quedaron sin fuerzas por falta de recursos o de un marco de apoyo. Un joven beneficiario de Belladère lo resumió así: "Queríamos implicarnos, teníamos ideas, pero sin apoyo nos quedamos estancados". La falta de apoyo posterior a la formación, de financiación inicial o de representación institucional para estos grupos ha limitado su

impacto a largo plazo. La lección clave aquí es que la verdadera inclusión no puede reducirse a una participación simbólica: debe basarse en cuotas claras, un apoyo económico y social estructurado y el reconocimiento institucional del papel que desempeñan los grupos vulnerables.

X. ANEXOS

Anexo 1: Lista de documentos consultados

Documentos del proyecto

- 1) Documento de proyecto binacional (documento de formulación del proyecto)
- 2) Prórroga sin coste - noviembre de 2024
- 3) Cuadro de indicadores y logros del proyecto
- 4) Lista de actividades por producto, resultado y estado de ejecución
- 5) Informes narrativos provisionales (1 a 7)
- 6) Informes financieros

Guías

- 7) Mandato para la evaluación del proyecto
- 8) Centrarse en la evaluación de la evaluabilidad (en)
- 9) Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM): Teoría del cambio - Nota de orientación complementaria para los MANUD
- 10) Formato del informe de evaluación final del PBF
- 11) Formato del informe de evaluación inicial del PBF

Documentos estratégicos y de referencia

- 12) Elegibilidad de Haití para el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF)
- 13) Estrategia de la CMR
- 14) Referencias metodológicas: criterios OCDE-DAC, criterios PBF, normas de calidad UNEG
- 15) Plan Estratégico de Desarrollo de Haití (PSDH)
- 16) PNUD - Programa para Haití (2023-2027)
- 17) PNUD - Programa para Haití (2017 - 2021)
- 18) Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Apéndice 2: Lista de personas clave reunidas

| Nombre | Nombre | Estructura | Posición |
|----------------------|---------------------|--|--|
| Pilar | Palomino | Las Naciones Unidas en la República Dominicana | Jefe de la Oficina del Coordinador Residente |
| Julia | Sánchez | Las Naciones Unidas en la República Dominicana | Coordinador residente |
| Daniel | Luz Álvarez | PNUD-República Dominicana | Jefe de proyecto |
| Gerson | del Rosario | PNUD-República Dominicana | Coordinador |
| José | Aquino | PNUD-República Dominicana | Asesor de Gobernanza |
| Gregorio | Etesse | OCA Global | Asistente técnico (Programa de Cooperación Binacional financiado por la UE) |
| Rubén | Silié | Ministerio de Asuntos Exteriores (MIREX) | Viceministro de Política Exterior Multilateral |
| Claire | Guillemin de Tejada | Ministerio de Asuntos Exteriores (MIREX) | Especialista en Política Exterior de la Comisión Mixta Binacional Dominico-Haitiana |
| Marisol | Difo | Ministerio de Asuntos Exteriores (MIREX) | Coordinación temática de la Comisión Mixta Binacional Dominico-Haitiana |
| Julio Guillermo | Ortega Todos | Ministerio de Asuntos Exteriores (MIREX) | Secretario Ejecutivo |
| Erick | Dorrego Medina | Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) | Director de Políticas de Desarrollo de la Zona Fronteriza |
| Sandra | Lara | Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) | Director de Cooperación Multilateral |
| Casimira | Guerrero Marcano | Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) | Jefe de la Dirección de Cooperación Multilateral |
| Alicia | Sangro | Organización Internacional para las Migraciones (OIM) | Coordinador del programa |
| Santo Miguel Octavio | Román García | Organización Internacional para las Migraciones (OIM) | Coordinador de Programas Fronterizos |
| Juigny | Jacques | PNUD - Haití | Experto en DDR-CVR |
| Mustafá Kemal | Michelot | PNUD - Haití | |
| Olivier | Tenes | OIM Haití | Especialista Regional Senior en IBG (antiguo Jefe de la Unidad de Inmigración y Gobernanza de Fronteras (IBG) - inicio del proyecto PBF) |
| Carline | Montas | Comisión Mixta Dominico-Haitiana | Responsable 2024 |
| Tony | Kouemo | PBF Haití | Especialista en Seguimiento y Evaluación de la Secretaría Técnica del PBF en Haití |
| Sólo | Michelot | OIM Haití | Director de la suboficina de Cap Hatien |
| Mamadou | Bamba | PBF Haití | Coordinador de la secretaría técnica del PBF en Haití |
| Angelo | Desronnettes | FM de alta tensión | Presentador, Periodista |
| Demetrio | Luma | Ayuntamiento de Ouanaminthe | Alcalde |
| Sangro | Alicia | OIM-República Dominicana | Coordinador de programas / Gestor de proyectos para el PBF binacional en la RD |
| Sánchez | Javier | OIM Haití | Oficial de Seguimiento y Evaluación en la OIM - Migración ONU Haití |
| Sbarbati | Giulia | OIM | Oficial de desarrollo de programas en la OIM - Migración de las Naciones Unidas |
| Lindberg | Julien | OIM Haití | Responsable nacional de seguimiento y evaluación (M&E) |

Apéndice 3: Términos de referencia para el encargo de evaluación

1 Antecedentes y justificación

La República de Haití y la República Dominicana comparten la isla caribeña de Quisqueya, pero a pesar de esta proximidad geográfica, difieren considerablemente en términos de gobernanza, lengua, cultura y desarrollo. Las comunidades fronterizas se ven especialmente afectadas por estas diferencias, y las tensiones se ven exacerbadas por la insuficiencia del diálogo político y social, las disparidades socioeconómicas y la falta de foros para la prevención y resolución de conflictos, todo lo cual socava la cohesión social.

La relación comercial entre los dos países es importante, pero desde la pandemia de COVID-19 este comercio se ha visto interrumpido, lo que hace que los hogares vulnerables sean aún más frágiles. Además, la amplificación de la crisis sociopolítica, la creciente inseguridad y el deterioro económico en Haití desde julio de 2018 han facilitado un aumento de la migración haitiana a la República Dominicana. Las deportaciones se han convertido en el principal medio de control de la migración en la frontera, y las comunidades fronterizas carecen de infraestructuras y servicios esenciales. La seguridad es especialmente precaria debido al tráfico ilegal de migrantes, drogas y armas, así como al robo de bienes, en particular ganado.

En 2021, los graves problemas se agravaron con el asesinato del Presidente haitiano, que sumió al país en un periodo de incertidumbre política y puso de manifiesto la fragilidad de la gobernanza en Haití. Además, Haití sufrió un terremoto ese mismo año, lo que añadió una nueva dimensión a los retos humanitarios a los que se enfrenta el país. Por último, el conflicto de la Masacre de Rivière en 2021 agrió las relaciones entre la República Dominicana y Haití, lo que en última instancia condujo a la decisión del gobierno dominicano de cerrar sus fronteras con Haití en septiembre de 2023, aumentando las tensiones ya existentes en la frontera.

En este contexto, la cooperación entre ambos países se desarrolla principalmente a través de la Comisión Mixta Bilateral Dominico-Haitiana (CMB), creada en 1979 y establecida en 1996 para facilitar el diálogo intergubernamental y orientar la colaboración. La Comisión está presidida por los ministros de Asuntos Exteriores de ambos países y en ella participan también representantes de los sectores público y privado. Cuestiones como la seguridad fronteriza, la seguridad ciudadana en las provincias vecinas y la gestión de la migración son retos complejos, pero con potencial para mejorar la cooperación. A pesar de las tensiones políticas, las iniciativas locales en las que participan las autoridades locales, la sociedad civil y el sector privado están fomentando la colaboración.

Consciente de que la ausencia de mecanismos de resolución pacífica de conflictos y de diálogo político agravaría la inseguridad en la frontera, este proyecto pretende reforzar el diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para facilitar la resolución pacífica de los conflictos transfronterizos. El objetivo es promover la cooperación comunitaria e institucional entre ambos países, con especial atención a las mujeres y los jóvenes, principales víctimas de los conflictos. Mediante un enfoque multisectorial y con la participación de diversas partes interesadas, se han priorizado varias áreas estratégicas, como la sensibilización sobre la migración irregular, la mediación intercultural para resolver pacíficamente los

conflictos territoriales, el apoyo a las instituciones de seguridad y justicia, y la revitalización del CMB para una gobernanza binacional inclusiva.

Para lograr este objetivo, las intervenciones del proyecto se dirigieron específicamente a :

- Sensibilizar a las poblaciones fronterizas sobre las aportaciones positivas de una migración segura, ordenada y regular y sobre los beneficios de la cooperación y el diálogo binacionales.
- Reforzar la cohesión social y la prevención de conflictos locales en la zona fronteriza mediante foros de diálogo transfronterizo y mecanismos locales de colaboración técnica y cultural.
- Ayudar a la CMR a reforzar el diálogo binacional, especialmente en los ámbitos de la gestión de los recursos naturales compartidos, la seguridad y la migración.

El proyecto "Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza" fue implementado conjuntamente por la OIM y el PNUD durante un período de 44 meses, de abril de 2021 a noviembre de 2024, con un presupuesto de 3.000.000 USD. La intervención se llevó a cabo en estrecha colaboración con el CMB, su Secretaría Técnica en Haití y su Secretaría Ejecutiva y Técnica en la República Dominicana, el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Dominicana, instituciones que trabajan en la zona fronteriza, miembros de la mesa de diálogo transfronterizo, autoridades locales (Alcaldías y Consejos de Administración Comunal o CASECs), organizaciones de la sociedad civil, así como organizaciones de mujeres y jóvenes. De conformidad con las políticas y normas de gestión de proyectos de las Naciones Unidas, que abogan por la transparencia y el aprendizaje a partir de las lecciones aprendidas, los presentes Términos de Referencia (TdR) se han elaborado en consulta con el Fondo para la Consolidación de la Paz (FPP) del Secretario General de las Naciones Unidas, con vistas a contratar a un consultor internacional que lleve a cabo la evaluación final independiente del proyecto.

2 Objetivo de la evaluación

La evaluación final independiente es una oportunidad para evaluar los logros del proyecto "Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza" a nivel binacional desde varios ángulos. El objetivo principal de esta evaluación es valorar los resultados y productos del proyecto para determinar su contribución a la prevención de conflictos y la promoción de la cohesión social en la zona fronteriza, así como al fortalecimiento del diálogo binacional con vistas a alcanzar los objetivos de consolidación de la paz que persigue el PBF.

Basándose en la documentación del proyecto y en otra información disponible, este estudio hará balance del proyecto y establecerá en qué medida logró los resultados previstos y los impactos subyacentes. La evaluación proporcionará lecciones clave sobre enfoques de consolidación de la paz y prácticas operativas que han tenido éxito, al tiempo que pondrá de relieve los ámbitos en los que el proyecto ha sido menos eficaz de lo esperado. Pondrá de relieve los puntos fuertes y débiles de lo conseguido, además de señalar posibles soluciones para planificar iniciativas similares en el futuro. En este sentido, esta evaluación del proyecto trata tanto de la rendición de cuentas como del aprendizaje.

En concreto, la evaluación debe :

- Evaluar si la Teoría del Cambio del proyecto ha sido bien formulada y ha hecho efectivamente la contribución esperada en términos de cooperación comunitaria e institucional entre los dos países para un cambio significativo en la dirección de la consolidación de la paz.
- Establecer el vínculo entre la contribución actual del proyecto y la consecución del ODM 16 (Paz, justicia e instituciones eficaces), así como los ODM 10 (Reducción de las desigualdades) y 5 (Igualdad de género), a los que contribuye el proyecto, y sugerir formas de mejorar las futuras intervenciones en este ámbito.
- Evaluar en qué medida el proyecto ha podido contribuir hasta ahora a satisfacer las necesidades de los beneficiarios, en particular las mujeres, los jóvenes, las personas marginadas y las instituciones identificadas, especialmente las Secretarías Ejecutiva y Técnica de la CMR, y en particular la prevención de conflictos, la cohesión social, la migración, la seguridad y la cooperación binacional.
- Evaluar la eficacia del enfoque metodológico o la estrategia de ejecución del proyecto, incluyendo si el proyecto se ha ejecutado utilizando un enfoque sensible al conflicto, así como sus acuerdos institucionales, sistemas de gestión y operativos, y la relación calidad-precio.
- Medir la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto, así como el grado de ejecución y la calidad de los productos y logros. También se esperan áreas de mejora, abordando las causas identificadas de las dificultades, limitaciones y retos encontrados, así como las causas y factores potenciales del problema y las posibles asociaciones.
- Evaluar, en particular, la pertinencia e idoneidad del proyecto: 1) la consideración de los principales motores del conflicto y las cuestiones más relevantes para la consolidación de la paz; 2) su alineación con la política nacional de consolidación de la paz y las prioridades nacionales de los gobiernos haitiano y dominicano; 3) la medida en que el proyecto aprovechó el valor añadido de las Naciones Unidas en ambos países; y 4) el grado en que se tuvieron en cuenta cuestiones transversales como el conflicto y la sensibilidad de género en ambos países, con los necesarios elementos de interseccionalidad.
- Examinar si las acciones del proyecto representan la mejor respuesta a los retos identificados y formular recomendaciones para mejorar el compromiso de cada Agencia socia, no sólo en el ámbito de la seguridad, la migración y la cohesión social, sino también en otras áreas relacionadas, como la reducción de la violencia comunitaria y la prestación de servicios sociales básicos.
- Identificar y documentar las buenas y malas prácticas en la prevención de conflictos y la promoción de la cohesión social y la cooperación binacional, las innovaciones y las principales lecciones aprendidas de cada una de estas prácticas, así como su impacto en la consolidación de la paz. Proponer los mejores elementos que puedan ser comunicados o compartidos, y que sean aprovechables para futuros programas, en particular el PBF.
- Informar sobre las percepciones de las distintas partes interesadas y de las poblaciones de las zonas fronterizas, en particular con respecto a las actividades y los resultados del proyecto. Destacar las principales razones de las opiniones positivas y negativas expresadas, y sugerir formas de mejorar estas percepciones en futuras intervenciones.

3 Alcance de la evaluación

Todas las instituciones de los dos países (Haití y República Dominicana) que participaron en la concepción, la ejecución y el seguimiento del proyecto están concernidas por esta evaluación. De hecho, el ámbito institucional de los trabajos de esta evaluación debe incluir a todas las partes que participaron en la redacción del primer documento del proyecto, las instituciones ejecutoras directas, los socios ejecutores de , los beneficiarios (institucionales e individuales) y los operadores de servicios fundamentales que hicieron posible aspectos importantes de los productos y resultados del proyecto. El evaluador deberá coordinarse bien con las instituciones ejecutoras, en particular la OIM y el PNUD en ambos países, con vistas a identificar todas las instituciones estatales y ministerios sectoriales, así como las organizaciones de la sociedad civil y comunitarias que participaron en todas las fases de preparación y ejecución del proyecto durante al menos el periodo comprendido entre abril de 2021 y noviembre de 2024. Cabe señalar que sería interesante tener en cuenta algunos meses antes del inicio del proyecto para comprender plenamente las circunstancias y realidades que prevalecían cuando se concibieron las primeras ideas para el proyecto.

El rendimiento de los indicadores acordados con las partes interesadas, incluido el donante, constituirá el núcleo de la evaluación. De hecho, arrojará luz sobre los factores determinantes de la consecución de los resultados declarados y confirmados por la mencionada evaluación, así como sobre el nivel de contribución de las acciones del proyecto a dichos resultados. Además, deberá abordarse en profundidad en qué medida el proyecto contribuye o no a la prevención de conflictos y a la promoción de la cohesión social en la zona fronteriza, así como al fortalecimiento del diálogo binacional con vistas a alcanzar los objetivos de la paz. Las repercusiones positivas y negativas del proyecto, así como su sostenibilidad, son un ángulo importante a explorar. Por último, sería necesario establecer el horizonte temporal necesario, basado en estimaciones realistas, para que las intervenciones del proyecto alcancen el objetivo global perseguido, así como las intervenciones adicionales que serían necesarias.

4 Criterios de evaluación y preguntas clave indicativas

En el marco de esta evaluación, las preguntas que guíen el examen de los resultados globales del proyecto deberán basarse en los siguientes criterios:

4.1. Relevancia

- ¿En qué medida se aprendió de otros proyectos relevantes durante la fase de diseño?
- ¿En qué medida se tuvieron en cuenta en el proceso de diseño del proyecto las perspectivas de las personas e instituciones susceptibles de influir en los resultados, y de quienes podrían aportar información u otros recursos para alcanzar los resultados previstos?
- ¿En qué medida el proyecto ha respondido adecuadamente a la evolución política, social, jurídica, económica e institucional de los dos países?
- ¿Respondía cada producto previsto a necesidades que formaban parte de las prioridades nacionales de los dos países para consolidar la paz y promover la cohesión social, de los beneficiarios previstos, de los socios y de los donantes? ¿Eran específicos de los problemas identificados?
- ¿Fueron adecuados la elección de los socios institucionales y el planteamiento del proyecto para alcanzar estos objetivos?

➤ ¿En qué medida este proyecto responde a uno de los ámbitos prioritarios definidos por el gobierno haitiano cuando presentó su candidatura al Fondo para la Consolidación de la Paz?

4.2 Eficacia

➤ ¿En qué medida se han alcanzado los resultados y productos del proyecto y qué factores han contribuido a la consecución o no de los resultados y productos previstos del proyecto?

➤ ¿En qué áreas obtuvo mejores y peores resultados el proyecto? ¿Por qué y cuáles fueron los factores facilitadores?

➤ ¿Se ha adaptado la estrategia de asociación de la OIM y el PNUD para garantizar que el proyecto vaya por buen camino y obtenga resultados significativos en materia de consolidación de la paz?

➤ ¿En qué medida se ha adaptado la estrategia de implicar a las agencias de la ONU de ambos lados de la frontera para garantizar una buena coordinación en la ejecución de las acciones del proyecto?

➤ ¿Qué era lo único/innovador/interesante de lo que el proyecto intentaba conseguir en términos de consolidación de la paz y fomento de la cohesión social?

➤ ¿En qué medida son participativas la gestión y la ejecución del proyecto, y contribuye esta participación a la consecución de los objetivos del proyecto?

4.3 Eficacia

➤ ¿Hasta qué punto fue eficiente y rentable la estrategia de aplicación y ejecución del proyecto de la OIM y el PNUD?

➤ ¿Se han utilizado racionalmente los recursos humanos y financieros? ¿Se han asignado estratégicamente los recursos (fondos, personal, tiempo, conocimientos, etc.) para lograr resultados?

➤ ¿En qué medida los sistemas de seguimiento y evaluación utilizados por las agencias garantizan una gestión eficaz de los proyectos?

➤ ¿Había otras formas más eficaces de obtener mejores resultados con los recursos disponibles?

➤ ¿En qué medida los acuerdos de asociación y las estructuras de gestión y rendición de cuentas propiciaron la consecución de los resultados?

4.4 Coherencia

➤ ¿En qué medida ha complementado este proyecto la labor de otras entidades, en particular de otros agentes de las Naciones Unidas?

➤ ¿Formaba el proyecto parte de un conjunto más amplio de proyectos de la GFP? ¿En qué medida el diseño, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes del proyecto estaban en consonancia con los de otros proyectos?

➤ ¿Cómo han participado las partes interesadas en el diseño y la ejecución del proyecto?

4.5. Durabilidad

- ¿Representan los marcos jurídicos, las políticas y las estructuras y procesos de gobernanza en los que opera el proyecto un riesgo que pueda amenazar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida se ha desarrollado o aplicado una estrategia de sostenibilidad que incluya la capacitación de las principales partes interesadas nacionales?
- ¿En qué medida representa el nivel de apropiación de las partes interesadas un riesgo para la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿Qué medidas podrían adoptarse para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?
- ¿Cuáles son las recomendaciones para intervenciones similares en el futuro en términos de consolidación de la paz y fomento de la cohesión social?

Además de los criterios estándar de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)/Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) mencionados anteriormente, también deben evaluarse los siguientes criterios de evaluación específicos de la GFP:

4.6 Derechos humanos y sensibilidad de género

- ¿Ha tenido en cuenta el proyecto los diferentes retos, oportunidades, limitaciones y capacidades de mujeres, hombres, niñas y niños en su diseño (incluidos el análisis de conflictos, las declaraciones de resultados y los marcos de resultados) y ejecución?
- ¿Se han respetado a lo largo de la ejecución los compromisos asumidos en la propuesta de proyecto en favor de una consolidación de la paz sensible a las cuestiones de género, en particular en lo relativo al presupuesto?

4.7 Sensibilidad a los conflictos

- ¿Tenía el proyecto un enfoque explícito de la sensibilidad al conflicto? ¿Eran adecuadas las capacidades internas de las instituciones estatales y de la sociedad civil para garantizar un enfoque permanente de la sensibilidad al conflicto?
- ¿Puede responsabilizarse al proyecto de cualquier impacto negativo no previsto?
- ¿Se ha establecido un proceso continuo de supervisión medioambiental para anticipar y evitar impactos no deseados?
- ¿Fueron suficientes las capacidades internas de la OIM y del PNUD en los dos países para garantizar un enfoque continuo sensible al conflicto?

4.8. Efecto catalizador

- ¿Ha sido el proyecto un catalizador en términos de financiación y/o programación?

➤ ¿Se ha utilizado la financiación del proyecto para ampliar otros trabajos de consolidación de la paz y/o ha contribuido a crear plataformas más amplias para la consolidación de la paz?

4.9. Tolerancia al riesgo e innovación

➤ Durante la ejecución del proyecto, ¿cómo evolucionó la identificación y calificación del nivel de riesgos del proyecto?

➤ ¿Existen medidas adecuadas para mitigar los riesgos?

➤ ¿En qué medida fue nuevo o innovador el planteamiento del proyecto? ¿Se pueden extraer lecciones para enfoques similares en otros lugares?

5 Metodología de evaluación

El desarrollo de la metodología detallada, incluido el calendario de aplicación, forma parte del trabajo de la consulta. No obstante, se espera dar prioridad a un enfoque global e integrador que tenga en cuenta a las distintas partes interesadas y los variados métodos de recogida y análisis de información. Se contratarán consultores nacionales en ambos países, coordinados por un consultor internacional. El enfoque elegido, incluido el calendario de entrevistas, la realización de visitas sobre el terreno y la lista de datos que se utilizarán para la evaluación, deberá presentarse claramente en la metodología y en el informe inicial, que deberán ser objeto de discusiones detalladas y de un acuerdo entre las partes interesadas, en particular los organismos que ejecutaron el proyecto (OIM y PNUD). Por último, cabe señalar que la elaboración de la metodología desempeñará un papel importante en la evaluación de las propuestas. Brevemente, la metodología deberá presentar :

➤ Una buena comprensión de los diferentes aspectos del estudio;

➤ Un método o combinación de métodos pertinentes y un calendario realista para llevar a cabo las actividades de evaluación;

➤ Herramientas adecuadas para producir resultados de calidad en plazos razonables.

De hecho, se espera que el estudio se lleve a cabo según una metodología clara que tenga en cuenta al menos los siguientes aspectos:

o Se organizará una reunión con los patrocinadores y el grupo de coordinación de la evaluación;

o Revisión de los documentos clave del proyecto;

o Entrevistas individuales con personas clave y debates en grupo, cuando proceda, con las principales partes interesadas, incluido el equipo del proyecto, las Oficinas de los Coordinadores Residentes en Haití y la República Dominicana, la CMR, su Secretaría Ejecutiva y Técnica en Haití y la República Dominicana, el Ministerio de Asuntos Exteriores de la República Dominicana, las instituciones que trabajan en la zona fronteriza, autoridades locales (Alcaldes/CASECs), particularmente en las zonas fronterizas, miembros de la mesa de diálogo transfronterizo, representantes de la Policía Fronteriza de Haití (POLIFRONT) y del Cuerpo Especializado de Seguridad Fronteriza Terrestre de la República Dominicana (CESFRONT) que han participado en reuniones de diálogo a nivel local, organizaciones de la sociedad civil , y organizaciones de mujeres y jóvenes. Los diferentes enfoques deben vincularse de manera significativa a los diferentes tipos

de datos producidos por cada uno de ellos y a su relación con las preguntas de la evaluación. El responsable de la evaluación debe garantizar la participación de hombres y mujeres y de todos los grupos de edad;

o Revisión sistemática de los datos de seguimiento, evaluaciones, exámenes internos y revisiones;
o Revisión sistemática de los datos existentes relevantes para los resultados o el contexto nacional en ambos países;

o Revisión sistemática de las solicitudes de subvencionabilidad de los proyectos y de los informes periódicos ;

o Visitas in situ;

o Encuestas.

Debe abordarse claramente la relación entre el papel específico que desempeñará cada uno de los enfoques metodológicos en la búsqueda de respuestas a las preguntas de evaluación específicas.

Tras la fase de recopilación de información, el consultor debe :

➤ Organizar una reunión de feedback con los equipos de las agencias encargadas y las partes interesadas. Esta reunión brindará la oportunidad de compartir las conclusiones iniciales, que se debatirán y criticarán con vistas a posibles mejoras.

➤ Presentar a las partes interesadas un informe provisional sobre la consulta. Este informe deberá tener en cuenta los requisitos de los TdR. Las opiniones y comentarios de las partes interesadas serán consolidados por el grupo de referencia y transferidos al consultor para su inclusión en el informe final.

➤ Presentar un informe final que tenga en cuenta las observaciones y comentarios de las partes interesadas.

6 Productos de valoración

6.1 Informe de puesta en marcha (máximo 10 páginas)

Este informe deberá prepararse tras las conversaciones preliminares con la OIM y el PNUD, así como tras el estudio teórico. Además, deberá finalizarse antes del inicio de la evaluación propiamente dicha, es decir, antes de cualquier entrevista formal, distribución de cuestionarios, visitas sobre el terreno o recopilación de información.

6.2 Reuniones informativas

Aunque es facultativo, los patrocinadores tienen derecho a solicitar que se les informe de las conclusiones iniciales y de la evolución de las distintas fases de la evaluación. En caso de que se presenten tales solicitudes, el evaluador deberá tomar las disposiciones necesarias para satisfacerlas.

6.3 Informe preliminar

Una vez finalizado el análisis de los datos y la formulación de las conclusiones, deberá presentarse un informe preliminar a las distintas partes interesadas para que formulen sus comentarios. El tamaño de este informe no debería superar las 45 páginas. Deberá concederse un plazo razonable de aproximadamente

dos semanas para que los socios lo revisen y formulen comentarios que se transmitirán al consultor con vistas a mejorar el documento.

6.4 Presentación del informe preliminar

Una vez integrada la documentación, está prevista una presentación del documento de evaluación. La presentación en PowerPoint y el documento en Word deben compartirse con las partes interesadas al menos dos días antes de la fecha de la presentación. Esta presentación puede ser presencial o virtual; sin embargo, dado el contexto de la pandemia COVID 19 y la situación de seguridad en Haití, se recomienda encarecidamente que se planifique en línea.

6.5 Informe final

Tras la presentación del documento de estudio, el consultor tendrá en cuenta los comentarios pertinentes de los presentes para ultimar y presentar el documento final de evaluación. No obstante, debe entenderse que el informe de evaluación sólo se considerará definitivo cuando haya sido aprobado por la agencia líder y la Secretaría del PBF. Esto implica que el consultor debe tener en cuenta todos los comentarios de fondo y formales antes de poder validar el informe final.

7 Ética de la evaluación y deontología

Esta evaluación se llevará a cabo de conformidad con los principios establecidos en las "Directrices éticas para la evaluación" del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)¹. El consultor deberá velar por salvaguardar los derechos y la confidencialidad de las personas que proporcionen la información, adoptando medidas que garanticen el cumplimiento de los códigos legales que rigen la recogida y publicación de datos. Asimismo, deberá velar por la seguridad de la información recopilada y prever protocolos que garanticen el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información cuando sea necesario. Los conocimientos y datos adquiridos durante el proceso de evaluación deberán utilizarse únicamente con fines de evaluación, excluyendo cualquier otro uso sin la autorización expresa de la OIM y de sus socios.

¹ <https://www.uneval.org/document/detail/102>

8 Condiciones de ejecución

El adjudicatario deberá planificar y llevar a cabo las distintas fases de la evaluación de forma independiente y profesional. Los costes de todas las operaciones de este estudio, incluidos los viajes, correrán a cargo del consultor. Sin embargo, las instituciones que ejecutaron el proyecto pueden desempeñar un papel de facilitación con las partes interesadas si así se requiere. De hecho, las solicitudes de facilitación deben estar bien planificadas.

En cuanto a la coordinación de las actividades de evaluación y la validación de los resultados, el proceso seguirá el siguiente calendario:

➤ **Patrocinadores de la evaluación:** La dirección de la agencia (OIM y PNUD): i) orientará al evaluador; ii) responderá a la evaluación preparando una respuesta de la dirección y utilizando los resultados adecuadamente; iii) asignará los fondos y recursos humanos necesarios; iv) será responsable de la calidad del proceso y los productos de la evaluación; v) recomendará la aceptación del informe final del Grupo de Referencia;

➤ **El responsable de la evaluación:** El especialista de M&E de la OIM, los jefes de equipo de las entidades implicadas en el proyecto, los gestores del proyecto y el departamento de operaciones o adquisiciones: i) gestionarán los acuerdos contractuales, el presupuesto y el personal implicado en la evaluación; ii) prestarán apoyo para la coordinación; iii) proporcionarán al evaluador asistencia administrativa y los datos e información necesarios; iv) analizarán el documento de enfoque metodológico y los informes de evaluación para garantizar que la versión final cumple las normas de calidad del PBF.

➤ Se creará **un grupo de** referencia para apoyar la evaluación y validar todos los resultados de la misión. Este grupo de referencia estará compuesto como mínimo por :

o Jefes de la Unidad de Inmigración y Gobernanza de Fronteras de la OIM en Haití y la República Dominicana.

o El Jefe de la Unidad de Gobernanza del PNUD en Haití y la República Dominicana;

o Representantes de las oficinas de los Coordinadores Residentes en Haití y la República Dominicana.

o Directores de proyectos de la OIM y el PNUD en Haití y la República Dominicana.

o Un representante de la CMR en Haití y la República Dominicana.

o El especialista en seguimiento y evaluación de la OIM en Haití.

o Un representante de la Secretaría del PBF en Haití.

o Socios nacionales.

o Algunos socios clave para la aplicación.

o Algunos beneficiarios locales.

El papel del Grupo de Referencia consistirá en facilitar la recopilación de los datos y la información necesarios, supervisar el progreso de la evaluación y revisar el borrador del informe de evaluación para garantizar su calidad. Se celebrará un taller con este Grupo de Referencia para revisar el borrador del informe.

➤ **El consultor** es responsable de la correcta realización de la evaluación y de la entrega puntual de todos los entregables. **El consultor** deberá seguir las instrucciones de los términos de referencia y las instrucciones posteriores (manteniendo su autonomía y neutralidad). Tendrá que proponer un enfoque metodológico, recopilar y analizar datos e información, facilitar reuniones, elaborar un informe provisional, hacer una presentación y luego un informe final.

En caso necesario, la OIM puede facilitar espacio de oficinas para determinadas reuniones y para los trabajos de la consulta. Su función principal será prestar apoyo estratégico, financiero y administrativo. También deberá dirigir la coordinación general para gestionar todo el proceso de evaluación con el equipo y

garantizar la difusión y utilización de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación para fomentar el aprendizaje con las partes interesadas y mejorar la ejecución del Programa de País.

En todas las etapas, la evaluación debe respetar los principios de protección de datos y el manual de protección de datos de la OIM2 , en particular los relativos a la recogida de datos por medios legales, la obtención del consentimiento informado de las personas y la protección y confidencialidad de los datos personales. La obtención del consentimiento informado de las fuentes de datos es una condición sine qua non para la recopilación, el análisis y el uso de los datos. El evaluador/equipo debe describir, en el informe inicial, los procedimientos que utilizará para proteger los derechos y la confidencialidad de sus fuentes.

9 Calendario de realización de la evaluación

Esta evaluación se llevará a cabo durante un periodo de **tres meses** a partir de la firma del contrato. La fecha estimada de inicio está por determinar. Todas las propuestas deberán incluir un calendario detallado en el que se indique el periodo durante el cual se llevarán a cabo las distintas fases del estudio, teniendo en cuenta al menos los siguientes puntos:

| Actividad | Calendario | Fecha | Ubicación | Director |
|---|--|----------------------|--------------------------|--|
| Reunión exploratoria con el Grupo de Referencia | A la firma del contrato | Fecha por determinar | OIM o a distancia | Consultor y equipo OIM/PNUD |
| Puesta en común de la documentación pertinente con el equipo de evaluación / Revisión de documentos | A la firma del contrato | Fecha por determinar | Por correo electrónico | Consultor de la OIM/PNUD y equipo del proyecto |
| Desarrollo de la metodología de evaluación final | A más tardar la segunda semana después de la firma | Fecha por determinar | Remoto | Consultor |
| Presentación del informe de puesta en marcha | Fin de la 2ª semana tras la firma | Fecha por determinar | OIM | Consultor |
| Comentarios y aprobación del informe inicial | 1 semana después de la presentación del informe exploratorio | Fecha por determinar | OIM | Grupo de Referencia y GFP |
| Consultas y visitas in situ | A partir de la 4ª semana tras la firma | Fecha por determinar | Visitas sobre el terreno | Equipo OIM/PNUD |
| Preparación del proyecto de informe de evaluación | 2 semanas después de la recogida de datos | Fecha por determinar | Remoto | Consultor |
| Presentación del informe preliminar | 2 semanas después de la recogida de datos | Fecha por determinar | Remoto | Consultor |
| Consolidación de los comentarios sobre el proyecto de informe | 2 semanas después de la presentación del informe | Fecha por determinar | OIM | Consultor, grupo de referencia y PBF |
| Consolidación de los comentarios sobre el informe preliminar | 1 semana después de la presentación del informe | Fecha por determinar | Remoto | Consultor y grupo de referencia |
| Finalización del informe de evaluación | 1 semana después del debriefing | Fecha por determinar | Remoto | Consultor |
| Presentación del informe final | 1 semana después del debriefing | Fecha por determinar | Remoto | Consultor |
| Duración estimada de la evaluación | | | | 3 meses |

10 Cualificación de los licitadores

Dado que habrá que contratar consultores nacionales en ambos países (Haití y República Dominicana), que serán coordinados por un consultor internacional, los licitadores internacionales deberán tener el siguiente perfil profesional:

- Máster en economía, gestión de proyectos, desarrollo, estadística o cualquier otro campo relacionado con el estudio. Se aceptará un nivel inferior (Bac+4 o Bac+5) si puede justificarse una formación especializada adicional (por ejemplo, seguimiento - evaluación) o una experiencia profesional equivalente.
- Al menos 3 años de experiencia en responsabilidades de seguimiento y evaluación;
- Haber realizado al menos dos estudios similares (establecimiento de la línea de base o estudio de referencia, evaluación intermedia, evaluación final) utilizando métodos cuantitativos y cualitativos de recogida y análisis de la información;
- Haber realizado (dirigido o participado de forma sustantiva en) al menos una evaluación de un proyecto destinado a reforzar la capacidad de las instituciones estatales o de la sociedad civil en el ámbito de la prevención de conflictos o la promoción de la cohesión social, o haber trabajado durante al menos dos años en un proyecto similar financiado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz.
- Buen conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y del contexto político, de seguridad y socioeconómico de Haití y la República Dominicana.

Perfiles de los consultores nacionales que formarán parte del equipo de evaluadores del consultor internacional:

- Máster en economía, gestión de proyectos, desarrollo, estadística o cualquier otro campo relacionado con el estudio. Se aceptará un nivel inferior (Bac+4 o Bac+5) si puede justificarse una formación especializada adicional (por ejemplo, seguimiento - evaluación) o una experiencia profesional equivalente.
- Al menos 2 años de experiencia en recopilación y análisis de datos, y un profundo conocimiento de las técnicas de entrevista, grupos de discusión y otros métodos cualitativos.
- Haber participado en al menos un estudio similar (estudio de base o de referencia, evaluación intermedia, evaluación final) utilizando métodos cuantitativos y cualitativos de recopilación y análisis de información;
- Haber participado en al menos un ejercicio de evaluación de un proyecto destinado a reforzar la capacidad de las instituciones estatales o de la sociedad civil en el ámbito de la prevención de conflictos o la promoción de la cohesión social, o haber trabajado durante al menos un año en un proyecto similar financiado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz.
- Buen conocimiento del contexto social en Haití y la República Dominicana respectivamente.

10.1 Aptitudes y capacidades adicionales:

- Buenas habilidades interpersonales.
- Excelentes aptitudes para realizar encuestas/grupos de discusión y presentaciones.

➤ Sea proactivo y autónomo.

➤ Excelentes capacidades de comunicación oral y escrita en francés y español. Se valorará el dominio del criollo haitiano.

➤ Buen dominio de las herramientas informáticas.

Nota: Se anima encarecidamente a las mujeres a presentar candidaturas.

11. entregables

El consultor en la metodología propuesta deberá garantizar los siguientes entregables, en francés y en español, que serán validados por las dos agencias encargadas:

➤ **Entregable 1:** Informe inicial y presentación de las herramientas (cuestionario, guía de entrevistas, guía de grupos focales, tabla de procesamiento de datos) para la recopilación de información y el calendario de las operaciones de recopilación de datos. Estos documentos se entregarán al responsable de la evaluación.

➤ **Prestación 2:** Presentación del informe de evaluación preliminar.

➤ **Entrega 3:** Presentación y validación del informe final.

12 Condiciones de pago de la consulta

Pago de los entregables Plazo de entrega de los entregables % de entregables

| Pago | Entregables | Plazo de presentación de los resultados | % |
|--------|---|---|-----|
| Pago 1 | Informe inicial, presentación y validación de las herramientas de recogida de datos y calendario de las operaciones de recogida de datos. | A más tardar 2 semanas después de la firma del contrato | 40 |
| Pago 2 | Presentación del informe de evaluación preliminar | A más tardar 2 meses después de la firma del contrato | 30 |
| Pago 3 | Presentación y validación del informe final de evaluación | 3 meses después de la firma del contrato | 30 |
| Total | | | 100 |

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

Título del trabajo: Consultor internacional para llevar a cabo la evaluación final del proyecto titulado "Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza".

Las propuestas técnicas y financieras de los candidatos se evaluarán de acuerdo con la matriz que figura a continuación:

ESCENARIO

1. EXAMEN PRELIMINAR

PROPUESTA TÉCNICA

Comprobación de los documentos requeridos :

- Carta firmada de confirmación de interés y disponibilidad,
- CV actualizado y/o formulario de antecedentes personales
- Propuesta técnica: descripción resumida de las razones por las que el candidato considera que es el mejor cualificado para prestar la consultoría, la metodología que se utilizará, la descripción de las herramientas y el calendario de las actividades, incluidos los respectivos resultados y productos previstos.
- Propuesta financiera: descripción de las necesidades y gastos estimados para viajes, dietas, gastos de desplazamiento, materiales y herramientas, encuestas, talleres, etc.
- Informe de evaluación elaborado recientemente en un ámbito de trabajo similar al desarrollo de capacidades para instituciones estatales.
- Copia del Compromiso de Conducta Ética en la Evaluación firmado.

% 70

ESCENARIO

2.EVALUACIÓN TÉCNICA

PROPUESTA TÉCNICA

| Criterios | Descripción del criterio | Punto máximo |
|------------------------|--|--------------|
| A. Educación | Máster en economía, gestión de proyectos, desarrollo, estadística o cualquier otro campo relacionado con el estudio: ➤ Máster en una de las disciplinas mencionadas y al menos 3 años de experiencia en gestión, seguimiento y evaluación de proyectos: 15 puntos ➤ Licenciatura (Bac+4 o Bac+5) en una de las disciplinas mencionadas y más de 5 años de experiencia en gestión, seguimiento y evaluación de proyectos: 12 puntos. ➤ Licenciatura (Bac+4 o Bac+5) y de tres a cinco años de experiencia: 7 puntos. | 15 |
| B. Experiencia general | Al menos 3 años de experiencia en gestión de proyectos y responsabilidades de seguimiento y evaluación, valorándose la realización de al menos 2 estudios de evaluación. Los estudios de evaluación pueden ser estudios de referencia, evaluaciones intermedias, evaluaciones finales, etc. ➤ Experiencia mínima de 3 años y realización de al menos dos estudios de evaluación de proyectos: 5 puntos ➤ De 3 a 5 años de experiencia y al menos dos evaluaciones: 7 puntos ➤ Más de 5 años de experiencia y al menos dos evaluaciones: 10 puntos | 10 |

| Criterios | Descripción del criterio | Punto máximo |
|--|--|--------------|
| C. Experiencia específica | > Participación en la gestión, seguimiento y evaluación de al menos dos proyectos relacionados con el refuerzo de las capacidades de las instituciones estatales y/o de la sociedad civil: 4 puntos. > Experiencia demostrada en la gestión y/o seguimiento y evaluación de proyectos relacionados con la prevención de conflictos y la promoción de la cohesión social: 3 puntos > Experiencia en la realización de estudios en el marco del sistema de las Naciones Unidas: 1 punto > Experiencia demostrada en proyectos relacionados con la consolidación de la paz y familiaridad con los marcos analíticos de los proyectos de la GFP: 2 puntos | 10 |
| D. Conocimientos lingüísticos | Excelente dominio del francés y el español (hablado y escrito), se valorará el criollo haitiano básico. > Excelente: 5 puntos > Regular: 2 puntos | 5 |
| E. Comprender la misión y las competencias | > Buena comprensión de los términos de referencia, los aspectos de la evaluación y las partes interesadas que deben tenerse en cuenta en el proceso de evaluación: 5 puntos > Excelente comprensión de la tarea proponiendo una metodología adecuada para llevarla a cabo y un calendario de actividades coherente con las tareas definidas en los términos de referencia: 15 puntos > Los aspectos importantes de la tarea se tratan de forma clara y suficientemente detallada: 7 puntos > Se tienen en cuenta temas específicos (como el género y el vínculo entre las intervenciones del proyecto y la consolidación de la paz): 3 puntos | 30 |

3. VALORACIÓN FINANCIERA

PROPUESTA TÉCNICA

PUNTO MÁXIMO DE EVALUACIÓN TÉCNICA (100*70%)

PUNTO MÁXIMO 70

PROPUESTA FINANCIERA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA FINANCIERA

> La propuesta económica más baja recibirá el máximo número de puntos.

> Todas las demás propuestas recibirán puntos proporcionales calculados según la siguiente fórmula:

$$N = V(Z/Y)$$

donde :

N= Calificación de la propuesta financiera evaluada V= Número máximo de puntos concedidos a la propuesta financiera

Z= Importe de la propuesta más baja

Y= Importe de la propuesta evaluada

%
30

Apéndice 4: Matriz de evaluación

| Preguntas de evaluación | Resultados previstos | Métodos de recogida / Partes interesadas con las que hay que reunirse | Fuentes de verificación |
|--|---|--|---|
| Pertinencia: La pertinencia mide en qué medida los objetivos del proyecto responden a las prioridades nacionales y a las necesidades de la población, y están en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), teniendo en cuenta los cambios en el contexto. | | | |
| ¿En qué medida ha respondido el proyecto a las necesidades y prioridades de las comunidades fronterizas? | Análisis de necesidades y adecuación a las actividades del proyecto | Entrevistas con los gobiernos haitiano y dominicano, el PNUD, la OIM, las autoridades locales y los beneficiarios. | - Informes de proyectos - Testimonios de comunidades y autoridades locales - Testimonios de beneficiarios |
| ¿Se ajusta el proyecto a las prioridades nacionales de ambos países en materia de consolidación de la paz y gestión de la migración? | Evaluación de la adecuación del proyecto a los marcos estratégicos nacionales e internacionales | Revisión documental, entrevistas con organismos de la ONU y gubernamentales | - Documentos estratégicos - Políticas sectoriales - Planes nacionales |
| ¿Se adaptó la Teoría del Cambio del proyecto a los objetivos de paz y cohesión social? | Análisis de la coherencia y la lógica del marco del proyecto | Revisión de documentos, entrevistas con equipos de proyecto y socios | - Teoría del cambio del proyecto - Informes de proyectos |
| ¿En qué medida se aprendió de otros proyectos relevantes durante la fase de diseño? | Análisis de la integración de buenas prácticas y lecciones aprendidas | Revisión de evaluaciones anteriores, entrevistas con organismos de ejecución | - Informes de evaluación de proyectos anteriores - Buenas prácticas documentadas |
| ¿En qué medida se tuvieron en cuenta las perspectivas de las instituciones y personas influyentes durante el proceso de diseño del proyecto? | Evaluación de los procesos consultivos incluidos en el diseño | Entrevistas con ministerios sectoriales, autoridades locales, sociedad civil, OIM, PNUD | - Informes de consulta - Testimonios de las partes interesadas |
| ¿En qué medida el proyecto ha respondido adecuadamente a la evolución política, social, jurídica, económica e institucional de los dos países? | Estudio de la adaptabilidad y ajuste a la dinámica del contexto | Revisión bibliográfica, entrevistas con expertos en política y migración | - Informes de seguimiento contextual - Reformas legislativas y políticas nacionales |
| ¿En qué medida ha respondido el proyecto a las necesidades y prioridades de las comunidades fronterizas? | Evaluación de las expectativas y respuestas | Entrevistas con autoridades locales, beneficiarios, sociedad civil, OIM, PNUD | - Estudios de campo - Testimonios de beneficiarios |
| ¿La elección de los socios institucionales y el enfoque del proyecto fueron adecuados para alcanzar los objetivos? | Estudio de las sinergias institucionales y de la eficacia del modelo de asociación | Entrevistas con socios técnicos y financieros, OIM, PNUD, autoridades locales | - Análisis de la asociación - Informes de resultados |
| ¿En qué medida este proyecto responde a uno de los ámbitos prioritarios definidos por el gobierno haitiano cuando presentó su candidatura al Fondo para la Consolidación de la Paz? | Comprobar que el proyecto se ajusta a las prioridades haitianas | Revisión de los documentos de solicitud de financiación, entrevistas con los ministerios pertinentes, PBF, PNUD | - Documentos de solicitud de financiación - Estrategias nacionales haitianas |
| Eficacia: La eficacia evalúa en qué medida se logran los resultados previstos del proyecto y qué factores (positivos o negativos) influyen en la consecución de los objetivos. | | | |
| ¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos del proyecto? | Análisis de los indicadores de resultados y consecución de los objetivos del proyecto | Entrevistas con el PNUD, la OIM, el CMB, las autoridades locales, las organizaciones de la sociedad civil y los beneficiarios. | - Informes de seguimiento del proyecto - Datos de seguimiento y evaluación |
| ¿Qué factores ayudaron o dificultaron la consecución de los objetivos? | Identificación de los factores clave que influyen en los resultados | Grupos focales con beneficiarios, socios técnicos, PNUD, OIM, autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil | - Estudios de impacto - Testimonios de las partes interesadas |
| | Análisis comparativo de éxitos y retos | | - Evaluaciones intermedias |

| Preguntas de evaluación | Resultados previstos | Métodos de recogida / Partes interesadas con las que hay que reunirse | Fuentes de verificación |
|--|---|---|---|
| ¿En qué áreas ha funcionado mejor y peor el proyecto? ¿Por qué? | | Entrevistas con expertos en evaluación, beneficiarios, PNUD, OIM, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil. | - Lecciones aprendidas documentadas |
| ¿Se ha adaptado la estrategia de asociación de la OIM y el PNUD para garantizar resultados significativos? | Evaluar la eficacia de las asociaciones | Entrevistas con el PNUD, la OIM, el CMB, los socios de ejecución y las autoridades locales. | - Informes de colaboración - Casos prácticos |
| ¿En qué medida ha mejorado la coordinación del proyecto la estrategia de implicar a las agencias de la ONU de ambos lados de la frontera? | Análisis de los efectos de la coordinación entre organismos | Entrevistas con el PNUD, la OIM, el CMB, los organismos de la ONU y las autoridades locales. | - Informes de coordinación - Testimonios de las partes interesadas |
| ¿Qué innovaciones ha aportado el proyecto en materia de consolidación de la paz y cohesión social? | Identificación de enfoques innovadores y mejores prácticas | Entrevistas con el PNUD, la OIM, el CMB, organizaciones de la sociedad civil, beneficiarios, expertos en consolidación de la paz | - Revisión de las prácticas innovadoras - Estudios comparativos |
| ¿En qué medida fue participativa la ejecución del proyecto? ¿Contribuyó esta participación a los resultados? | Evaluar el nivel de participación de las partes interesadas | Grupos focales con beneficiarios, entrevistas con el PNUD, la OIM, el CMB, las autoridades locales y las organizaciones de la sociedad civil. | - Informes de seguimiento participativo - Testimonios de beneficiarios |
| Eficiencia: La eficiencia mide en qué medida los recursos (humanos, técnicos, financieros) se utilizan de forma óptima para lograr los resultados esperados. | | | |
| ¿Se han utilizado de forma óptima los recursos financieros y humanos? | Análisis de la utilización de los recursos en relación con los resultados previstos | Entrevistas con el PNUD, la OIM, los socios financieros, las autoridades locales y los gestores de proyectos. | - Informes financieros - Informes de gestión |
| ¿Es satisfactoria la relación calidad-precio de las acciones del proyecto? | Evaluar la eficiencia financiera y presupuestaria | Entrevistas con el PNUD, la OIM, socios financieros, gestores de proyectos, expertos en gestión presupuestaria | - Informes financieros detallados - Estudios comparativos de costes |
| ¿Había formas más eficaces de lograr los mismos resultados? | Identificar alternativas para optimizar el uso de los recursos | Grupos de discusión con expertos en gestión de proyectos, socios técnicos, autoridades locales | - Estudios de eficacia - Buenas prácticas en la gestión de proyectos |
| ¿Fue eficiente y rentable la estrategia de ejecución del proyecto? ¿En qué medida contribuyeron a la consecución de resultados los acuerdos de asociación, así como las estructuras de gestión y rendición de cuentas? | Evaluación de los procesos de gestión y las asociaciones | Entrevistas con el PNUD, la OIM, socios técnicos y financieros, autoridades locales, expertos en gobernanza y en seguimiento y evaluación. | - Informes de asociación - Casos prácticos de gestión de proyectos |
| ¿Han garantizado los sistemas de seguimiento y evaluación utilizados una gestión eficaz del proyecto? | Análisis de las herramientas y métodos de seguimiento y evaluación | Entrevistas con el PNUD, la OIM, las autoridades locales, expertos en seguimiento y evaluación, gestores de proyectos | - Informes de seguimiento y evaluación - Herramientas de gestión de resultados |
| Coherencia: La coherencia analiza la integración del proyecto en su entorno político, social e institucional. | | | |
| | | | - Informes de coordinación interinstitucional |

| Preguntas de evaluación | Resultados previstos | Métodos de recogida / Partes interesadas con las que hay que reunirse | Fuentes de verificación |
|---|---|--|--|
| ¿Ha complementado el proyecto la labor de otros organismos, en particular las agencias de la ONU? | Análisis de complementariedades y sinergias con otras iniciativas | Entrevistas con el PNUD, la OIM, las agencias de la ONU, el CMB, los socios técnicos y financieros y las autoridades locales. | - Documentos del proyecto |
| ¿Formaba parte el proyecto de un conjunto más amplio de proyectos de la GFP? ¿Cómo se alineó con ellos? | Evaluación de la alineación con otros proyectos de la GFP | Entrevistas con el PNUD, la OIM, PBF, CMB, socios técnicos y financieros, autoridades locales | - Informes de la GFP - Estudios de coordinación entre proyectos |
| ¿Cómo participaron las partes interesadas en el diseño y la ejecución del proyecto? | Determinar el nivel de compromiso de las partes interesadas | Entrevistas con el PNUD, la OIM, las autoridades locales, las organizaciones de la sociedad civil, el CMB y los beneficiarios. | - Informes sobre la participación de las partes interesadas - Actas de las reuniones de consulta |
| Sostenibilidad: La sostenibilidad evalúa cuánto duran los resultados una vez finalizado el proyecto. | | | |
| ¿Suponen los marcos jurídicos y políticos un riesgo para la sostenibilidad de los beneficios? | Análisis de los factores de riesgo para la sostenibilidad del proyecto | Entrevistas con ministerios sectoriales, PNUD, OIM, CMB, expertos en gobernanza y autoridades locales. | - Informes de gobernanza - Marcos normativos nacionales - Estudios institucionales |
| ¿Se ha desarrollado y aplicado una estrategia de sostenibilidad? | Evaluación de la existencia y aplicación de mecanismos de sostenibilidad | Entrevistas con el PNUD, la OIM, el CMB, las autoridades locales, los socios financieros y los ministerios pertinentes. | - Planes de sostenibilidad de los proyectos - Informes de los socios financieros |
| ¿Qué recomendaciones pueden hacerse para reforzar las estrategias de desvinculación y sostenibilidad? | Sugerencias de mejora para garantizar la continuidad del proyecto | Entrevistas con el PNUD, la OIM, el CMB, expertos en consolidación de la paz, donantes, socios técnicos y autoridades locales. | - Informes de evaluación de proyectos - Recomendaciones de expertos y financiadores |
| Sensibilidad a los derechos humanos y la igualdad de género: Evalúa en qué medida se tienen en cuenta los principios fundamentales de los derechos humanos y la igualdad de género en el diseño y la ejecución del proyecto. | | | |
| ¿Ha tenido en cuenta el proyecto los retos y oportunidades relacionados con el género? | Análisis de la integración de la perspectiva de género en la ejecución de los proyectos | Entrevistas con el PNUD, la OIM, organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres y las minorías, autoridades locales y beneficiarios. | - Informes de evaluación de proyectos - Estudios de impacto de género - Testimonios de beneficiarios |
| ¿Ha incluido el proyecto medidas específicas para proteger a los grupos vulnerables (mujeres, niños, inmigrantes, discapacitados)? | Evaluación de los mecanismos de protección de los grupos vulnerables | Entrevistas con el PNUD, la OIM, organizaciones de derechos humanos, autoridades locales, beneficiarios y socios técnicos y financieros. | - Informes de las organizaciones asociadas - Estudios sobre vulnerabilidad e inclusión social |
| | Determinar acciones para promover la inclusión de las mujeres y los jóvenes | | - Informes de seguimiento de las iniciativas locales |

| Preguntas de evaluación | Resultados previstos | Métodos de recogida / Partes interesadas con las que hay que reunirse | Fuentes de verificación |
|---|---|--|--|
| ¿Ha contribuido el proyecto a una mayor inclusión de las mujeres y los jóvenes en las iniciativas de consolidación de la paz? | | Entrevistas con el PNUD, la OIM, las ONG locales, las autoridades locales, los beneficiarios y los socios técnicos y financieros. | - Testimonios de las partes interesadas |
| ¿Ha contribuido el proyecto a reforzar la capacitación económica y social de las mujeres y los jóvenes? | Análisis de los resultados de la capacitación | Entrevistas con el PNUD, la OIM, las autoridades locales, los beneficiarios, las organizaciones de la sociedad civil y los socios técnicos y financieros. | - Datos sobre el acceso a las oportunidades económicas - Evaluación de los programas de capacitación |
| Sensibilidad al conflicto: Evalúa la capacidad del proyecto para tener en cuenta la dinámica del conflicto en su entorno, a fin de minimizar el riesgo de agravar las tensiones y contribuir a la consolidación de la paz. | | | |
| ¿Tenía el proyecto un enfoque explícito de la sensibilidad al conflicto? | Análisis de la integración de la sensibilidad a los conflictos en el diseño y la ejecución de los proyectos | Entrevistas con PNUD, OIM, CMB, autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil, expertos en consolidación de la paz | - Informes de proyectos - Documentos estratégicos sobre gestión de conflictos - Testimonios de las partes interesadas |
| ¿Ha reducido o evitado el proyecto las tensiones en las zonas fronterizas? | Evaluación de las medidas adoptadas para reducir el estrés | Entrevistas con PNUD, OIM, CMB, Autoridades locales, Beneficiarios, Organizaciones de la sociedad civil, Autoridades locales | - Casos prácticos de gestión de tensiones - Testimonios de la población local - Informes de las organizaciones participantes |
| ¿Son adecuados los mecanismos de diálogo establecidos para prevenir futuros conflictos? | Análisis de los sistemas de mediación y gestión de conflictos | Entrevistas con PNUD, OIM, CMB, autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil, expertos en mediación y gestión de conflictos. | - Informes de evaluación de los mecanismos de diálogo - Estudios de impacto sobre la consolidación de la paz |
| Efecto catalizador: evalúa la capacidad de un proyecto para generar impactos positivos más allá de sus objetivos iniciales, estimulando nuevas iniciativas, influyendo en las políticas públicas o reforzando las dinámicas de desarrollo y paz. | | | |
| ¿Ha contribuido el proyecto a otras iniciativas de consolidación de la paz? | Identificación y análisis de las iniciativas derivadas del proyecto | Entrevistas con el PNUD, la OIM, CMB, socios técnicos y financieros, agencias de la ONU, autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil | - Informes de proyectos - Estudios de impacto - Iniciativas complementarias financiadas por otros donantes - Testimonios de jugadores locales |
| Tolerancia al riesgo e innovación: mide la capacidad de un proyecto para prever, gestionar y mitigar los riesgos, al tiempo que adopta planteamientos innovadores para maximizar su impacto. | | | |
| ¿El proyecto ha identificado y gestionado eficazmente los riesgos? | Análisis de los mecanismos de gestión de riesgos existentes | Entrevistas con el PNUD, la OIM, el CMB, las autoridades locales, los socios técnicos y financieros, los expertos en gestión de riesgos | - Informes de gestión de riesgos - Estudios de impacto - Evaluación de las medidas paliativas |
| ¿Ha sido innovador el planteamiento del proyecto? ¿Puede reproducirse en otros lugares? | Identificación y documentación de las innovaciones del proyecto | Entrevistas con el PNUD, la OIM, CMB, socios técnicos y financieros, expertos en innovación social, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil. | - Casos prácticos de innovación social - Buenas prácticas documentadas - Informes de proyectos |

Apéndice 5: Herramientas de recogida de datos



Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

Cuestionario - Jóvenes y mujeres

SECCIÓN 1: Identificación del promotor

| Nº | Título y respuestas | Código |
|-------|---|--------------------------|
| Q1.0 | Número de cuestionario _____ | |
| Q1.1 | Full name _____ | |
| Q1.2 | Sexo 1 = Masculino 2 = Femenino 3 = Otro | <input type="checkbox"/> |
| Q1.3 | Edad 1 = 18-25 años 2 = 26-30 años 3 = 31-35 años 4 = Más de 35 años | <input type="checkbox"/> |
| Q1.4 | Nacionalidad 1 = Haitiana 2 = Dominicana 3 = Otra (especificar) : _____ | <input type="checkbox"/> |
| Q1.5 | Estatus de inmigración: 1 = Nacional, 2 = Refugiado, 3 = Inmigrante regular, 4 = Inmigrante irregular | <input type="checkbox"/> |
| Q1.6 | Nivel de educación: 1 = Sin educación, 2 = Primaria, 3 = Secundaria, 4 = Educación superior | <input type="checkbox"/> |
| Q1.7 | Actividad principal: 1 = Estudiante, 2 = Profesor, 3 = Funcionario, 4 = Agente de la ley, 5 = Agricultor o plantador, 6 = Otro trabajador, 7 = Empresario, 8 = Desempleado, | <input type="checkbox"/> |
| Q1.8 | País de residencia: 1 = Haití, 2 = República Dominicana, 3 = Otro país (Si es 1, vaya a Q1.10, Si es 2, vaya a Q1.11) | <input type="checkbox"/> |
| Q1.9 | Lugar de residencia: 1 = Ouanaminthe, 2 = Belladère, 3 = Malpasse, 4 = Anse-à-Pitres, 5 = Port-au-Prince, 6 = Otros | <input type="checkbox"/> |
| Q1.10 | Lugar de residencia: 1 = Dajabón, 2 = Elías Piña, 3 = Jimaní, 4 = Pedernales, 5 = Santo Domingo, 6 = Otro | <input type="checkbox"/> |
| Q1.11 | Número de teléfono _____ | |

SECCIÓN 2: Relevancia del proyecto

P2.1 ¿En qué medida ha respondido el proyecto a sus necesidades y prioridades y a las de su comunidad? 1 = En gran medida | 2 = Parcialmente | 3 = En absoluto | 4 = No lo sé ___||

P2.2 ¿En qué medida se adaptan las actividades puestas en marcha a su situación cotidiana? 1 = Mucho | 2 = Algo | 3 = Nada | 4 = No lo sé ___||

P2.3 ¿Cuáles son los principales problemas abordados por el proyecto en su comunidad? (1 = Sí, 2 = No)

- P2.3a Acceso a servicios sociales básicos
- P2.3b Acceso al empleo y a las oportunidades económicas
- P2.3c Reducir las tensiones en la comunidad
- Q2.3d Mejorar la participación ciudadana
- Q2.3e Diálogo binacional
- Q2.3f Migración y seguridad
- Q2.3g Otros (especifique) _____

SECCIÓN 3: Eficacia del proyecto

P3.1 ¿Se benefició directamente de una o varias actividades del proyecto? 1 = Sí, 2 = No

P3.2 En caso afirmativo, ¿cuáles? (1 = Sí, 2 = No)

Q3.2a Formación en liderazgo y gobernanza

Q3.2b Sensibilización sobre la cohesión social

P3.2c Acceso a oportunidades económicas

Q3.2d Formación en mediación y gestión de conflictos

Q3.2e Otros (especifique) _____

P3.3 ¿En qué medida estas actividades han tenido un impacto en su situación personal o comunitaria? 1 = Mucho | 2 = Parcialmente | 3 = Nada | 4 = No lo sé

P3.4 ¿Qué obstáculos cree que han limitado el impacto del proyecto? (1 = Sí, 2 = No)

Q3.4a Falta de seguimiento de los beneficiarios

Q3.4b Falta de recursos financieros

Q3.4c Formación insuficiente ofrecida

Q3.4d Cuestiones de seguridad

Q3.4e COVID-18

Q3.4f Otros (especifique) _____

SECCIÓN 4: Impacto del proyecto

P4.1 ¿En qué medida ha influido el proyecto en las tensiones de la comunidad de su zona? 1 = Ha contribuido significativamente a reducir las tensiones, 2 = Ha contribuido ligeramente a reducir las tensiones, 3 = No ha influido en las tensiones, 4 = Ha exacerbado las tensiones, 5 = No sabe

P4.2 ¿En qué medida ha observado cambios en la convivencia entre haitianos y dominicanos desde 2021? 1 = Cambios positivos, 2 = Sin cambios, 3 = Cambios negativos, 4 = No sabe

P4.3 ¿Cómo se manifiestan estos cambios? (1 = Sí, 2 = No)

Q4.3a Más diálogo entre comunidades

Q4.3b Menos conflictos y tensiones

Q4.3c Más oportunidades económicas compartidas

Q4.3d Otros (especifique) _____

Q4.4 Indicador 1.1: % de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva de las contribuciones de una migración segura, ordenada y regular y del fortalecimiento de las relaciones binacionales.

P4.4a En su opinión, ¿la migración entre Haití y la República Dominicana está bien gestionada y es beneficiosa para ambos países? 1 = Sí / 2 = No / 3 = No estoy seguro/a

P4.4b ¿Ha notado una mejora en las relaciones binacionales en relación con la gestión de la migración en los últimos 3 años? 1 = Sí / 2 = No / 3 = Sin cambios

Q4.5 Indicador 1.2: % de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva de las buenas relaciones de vecindad.

P4.5a ¿Cómo describiría el estado actual de las relaciones entre su comunidad y la comunidad del otro lado de la frontera? 1 = Muy buenas / 2 = Buenas / 3 = Aceptables / 4 = Malas / 5 = Muy malas

P4.5b ¿Participa en actividades económicas, culturales o sociales con personas del otro lado de la frontera? 1 = Sí / 2 = No

Q4.6 Indicador 1.2.4: % de personas que han cambiado de mentalidad respecto al impacto positivo de una migración segura y ordenada en la frontera tras las encuestas realizadas al principio y al final del proyecto.

P4.6a ¿Ha cambiado su percepción de la migración desde el inicio del proyecto en 2021? 1 = Sí, para mejor / 2 = Sí, para peor / 3 = No, se ha mantenido igual

P4.6b ¿Participó o siguió alguna actividad del proyecto que le ayudara a comprender mejor las ventajas de una migración segura y ordenada? 1 = Sí 2 = No

Q4.7: Indicador 2.1: % de poblaciones fronterizas y partes interesadas con una percepción positiva del refuerzo de la cohesión social y la prevención de conflictos locales gracias a los foros de diálogo transfronterizo y los mecanismos de cooperación técnica y cultural.

P4.7a ¿Ha participado u oído hablar de los foros de diálogo transfronterizo creados en su región? 1 = Sí / 2 = No

P4.7b ¿Cree que estos foros de diálogo han contribuido a reducir las tensiones y a mejorar la convivencia entre las comunidades fronterizas? 1 = Sí / 2 = No / 3 = No estoy seguro/a

Q4.8: Indicador 3.1: % de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva del fortalecimiento (o promoción) del diálogo binacional gracias a la Comisión Mixta Bilateral.

P4.8a ¿Ha oído hablar de las acciones de la Comisión Mixta Bilateral para promover el diálogo entre Haití y la República Dominicana? 1 = Sí / 2 = No

P4.8b En su opinión, ¿ha mejorado la Comisión Mixta Bilateral la cooperación y el diálogo entre ambos países? 1 = Sí / 2 = No / 3 = No estoy seguro/a

SECCIÓN 5: Durabilidad y sostenibilidad

P5.1 ¿Cree que los resultados del proyecto se mantendrán una vez finalizado? 1 = Sí, sin duda, 2 = Sí, pero con dificultad, 3 = No, 4 = No lo sé ___||

P5.1a En caso negativo, ¿por qué? 1 = No hay acciones ni estrategia de sostenibilidad, 2 = Acciones y estrategia de sostenibilidad débiles, 3 = Falta de apropiación de las acciones o de la estrategia de sostenibilidad por parte de los beneficiarios y las partes interesadas locales, 4 = Otros

P5.1b En caso afirmativo (P5.1 = 1 ó 2), ¿qué medidas se han adoptado para garantizar la continuidad de las iniciativas del proyecto? (Marque varias respuestas, 1 = Sí, 2 = No)

Q5.2a Formación y apoyo

Q5.2b Creación de estructuras locales de control

Q5.2c Participación de las autoridades locales

Q5.2d Otros (especifique)

SECCIÓN 6: Derechos humanos y sensibilidad de género

P6.1 ¿En qué medida el proyecto ha tenido en cuenta las necesidades específicas de las mujeres y los jóvenes? 1 = Mucho, 2 = Parcialmente, 3 = No, 4 = No lo sé

P6.2 Como mujer o joven, ¿te sientes mejor integrada en tu comunidad desde el inicio del proyecto? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No estoy seguro ___||

P6.3 ¿Encontró algún tipo de discriminación u obstáculo relacionado con su sexo o edad durante el proyecto? 1 = Sí, 2 = No, 3 = Prefiero no contestar ___||

SECCIÓN 7: Sensibilidad al conflicto y enfoque innovador

P7.1 ¿Cree que el proyecto ha contribuido a prevenir posibles conflictos sobre la gestión de los recursos y los movimientos de población a ambos lados de la frontera? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No sabe

P7.2 ¿Ha asistido a algún curso de formación o taller sobre gestión de conflictos? 1 = Sí, 2 = No

P7.3 ¿Proponía el proyecto nuevas soluciones adaptadas a los retos locales? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No lo sé

SECCIÓN 8: Efecto catalizador

P8.1 ¿Ha generado el proyecto otras iniciativas locales de paz y cohesión social? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No sabe

P8.2 ¿Participan más los jóvenes y las mujeres de tu comunidad en iniciativas de paz que antes del proyecto? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No lo sé ___||

SECCIÓN 9: Recomendaciones

¿Qué recomendaciones haría para mejorar intervenciones similares en el futuro?

Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

Guía de entrevista - Representantes de asociaciones de jóvenes y mujeres

Introducción

Hola, y gracias por tomarse el tiempo de participar en esta entrevista. Estamos realizando una evaluación del proyecto de refuerzo de la cohesión social entre Haití y la República Dominicana. El objetivo de esta entrevista es conocer su experiencia como representante de una asociación de jóvenes y/o de mujeres e identificar los puntos fuertes, los retos y las posibles mejoras del proyecto.

La información recopilada se utilizará con fines de análisis y será confidencial.

1. Identificación del encuestado

1. Nombre completo :
2. Nombre de la organización :
3. Estatus de la organización (ONG, asociación local, colectivo, etc.) :
4. País y región de intervención :
5. ¿Cuánto tiempo hace que existe su asociación?

2. Pertinencia del proyecto

6. ¿Cuáles son las necesidades y prioridades de los jóvenes y las mujeres de tu comunidad?
7. ¿En qué medida se han ajustado los objetivos del proyecto a las necesidades y prioridades de los jóvenes y las mujeres de su comunidad? ¿Existen necesidades y prioridades no satisfechas?
8. ¿Cómo se adaptaron las actividades propuestas a las realidades y retos específicos de los jóvenes y las mujeres?
9. ¿Cuáles son las principales necesidades de los jóvenes y las mujeres de la zona fronteriza que el proyecto podría haber atendido mejor?

3. Participación e implicación de jóvenes y mujeres

9. ¿Cómo participó su organización en la ejecución del proyecto?
10. ¿En qué medida se ha consultado suficientemente a los jóvenes y las mujeres en el diseño y la ejecución de las actividades?
11. ¿Qué dificultades se han encontrado a la hora de implicar a jóvenes y mujeres en las actividades del proyecto?
12. ¿Qué acciones habrían mejorado la participación de jóvenes y mujeres?

4. Efectos e impacto del proyecto

13. En su opinión, ¿cuál de las actividades del proyecto ha tenido mayor repercusión? ¿Por qué y cómo?
14. ¿Qué actividades cree que han tenido menos impacto? ¿Por qué y cómo?
15. ¿Cuáles cree que han sido los principales logros del proyecto en términos de diálogo entre los dos países, migración y seguridad, gestión compartida de los recursos naturales y reducción de las tensiones comunitarias?
16. ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a mejorar la participación de los jóvenes y las mujeres en los procesos de toma de decisiones, en la gestión compartida de los recursos naturales y en las iniciativas locales?
17. ¿Ha observado cambios concretos en la convivencia entre las comunidades haitiana y dominicana? En caso afirmativo, ¿qué cambios?
18. ¿En qué medida ha reforzado el proyecto las capacidades de liderazgo y mediación de conflictos de jóvenes y mujeres?

19. **Percepción de la contribución de la migración segura, ordenada y regular a las relaciones binacionales (Indicador 1.1)**

19a ¿Cómo percibe actualmente la gestión de la migración entre Haití y la República Dominicana? ¿Diría que está bien organizada y que es beneficiosa para ambos países? ¿Por qué sí o por qué no?

19b En su opinión, ¿cuáles son los principales efectos positivos de una migración segura y bien gestionada en su comunidad?

19c En los últimos años, ¿ha observado una mejora en las relaciones entre ambos países en relación con la gestión de la migración? En caso afirmativo, ¿a través de qué acciones o iniciativas?

20. Percepción de buenas relaciones de vecindad entre comunidades fronterizas (Indicador 1.2)

20a ¿Cómo describiría actualmente las relaciones entre su comunidad y la comunidad del otro lado de la frontera? ¿Qué influye positiva o negativamente en estas relaciones?

20b ¿Participa en actividades económicas, culturales o sociales con personas del otro país? En caso afirmativo, ¿puede dar ejemplos de interacciones transfronterizas que hayan reforzado los vínculos entre comunidades?

20c En su opinión, ¿cuáles son los principales factores que favorecen o dificultan las relaciones de buena vecindad entre las poblaciones fronterizas?

21. Cambios en la percepción de la migración como resultado del proyecto (Indicador 1.2.4)

21a Desde el inicio del proyecto, ¿ha cambiado su percepción de la migración en la frontera? En caso afirmativo, ¿cómo y por qué?

21b ¿Ha participado o ha estado expuesto a alguna actividad de proyecto destinada a concienciar sobre los beneficios de una migración segura y ordenada? En caso afirmativo, ¿cuáles le han impactado más?

21c ¿Qué elementos del proyecto (diálogos comunitarios, sensibilización, testimonios, acciones concretas, etc.) han influido más en su percepción de la migración?

22. Impacto de los foros de diálogo transfronterizo y de los mecanismos de colaboración en la cohesión social (Indicador 2.1)

22a ¿Ha oído hablar de los foros de diálogo transfronterizo creados en su región o ha participado en ellos? En caso afirmativo, ¿cómo calificaría su utilidad?

22b En su opinión, ¿han contribuido estos foros de diálogo e iniciativas de colaboración a reducir las tensiones y mejorar la convivencia entre las comunidades fronterizas? ¿Por qué sí o por qué no?

22c ¿Qué tipo de mecanismos o iniciativas cree que han tenido un mayor impacto en el refuerzo de la cohesión social y la prevención de conflictos locales?

23. Percepción del diálogo binacional facilitado por la Comisión Mixta Bilateral (Indicador 3.1)

23a ¿Ha oído hablar de las acciones emprendidas por la Comisión Mixta Bilateral para promover el diálogo entre Haití y la República Dominicana? En caso afirmativo, ¿puede dar ejemplos concretos?

23b ¿Diría que la Comisión Mixta Bilateral ha mejorado la cooperación entre ambos países? ¿Por qué sí o por qué no?

23c ¿Qué otros mecanismos o acciones deberían reforzarse o ponerse en marcha para seguir mejorando el diálogo binacional?

5. Retos y limitaciones

17. ¿Cuáles han sido los principales retos a la hora de ejecutar el proyecto?

18. ¿Hubo obstáculos específicos a la participación de jóvenes y mujeres?

19. ¿Qué estrategias podrían haberse puesto en marcha para superar estos retos con mayor eficacia?

6. Durabilidad y sostenibilidad

20. ¿Pueden mantenerse los beneficios del proyecto una vez finalizado? ¿Por qué sí o por qué no?

21. ¿Qué podría hacerse para garantizar la sostenibilidad de los resultados obtenidos?

22. ¿Está su organización en condiciones de continuar algunas de las iniciativas del proyecto? En caso afirmativo, ¿cómo?

23. ¿Qué tipo de apoyo (financiero, técnico, institucional) sería necesario para garantizar la continuidad de las acciones emprendidas?

7. Sensibilidad hacia el género y los derechos humanos

24. ¿Ha tenido el proyecto suficientemente en cuenta las necesidades específicas de las mujeres y los jóvenes?

25. ¿Se han puesto en marcha iniciativas específicas para capacitar a los jóvenes y a las mujeres?

26. ¿Cuáles serían las formas más eficaces de reforzar la inclusión de mujeres y jóvenes en futuras intervenciones?

8. Sensibilidad al conflicto y enfoque innovador

27. ¿En qué medida ha propuesto el proyecto nuevas soluciones adaptadas a los retos locales? ¿Cuáles son, en su caso?
-

9. Recomendaciones para acciones futuras

28. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar intervenciones similares en el futuro?
29. ¿Qué estrategias deberían adoptarse para garantizar un impacto más significativo en la cohesión social y la participación de los jóvenes y las mujeres?
30. ¿Tiene alguna sugerencia para reforzar la cooperación entre las asociaciones locales y las partes interesadas en el proyecto (PNUD, OIM, gobiernos, otras ONG)?

Evaluación final independiente del proyecto

Reforzar el diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

CUESTIONARIO - MIEMBROS DE LA COMUNIDAD

SECCIÓN 1: Identificación del promotor

| N° | Título y respuestas | Código |
|-------|---|--------|
| Q1.0 | Número de cuestionario _____ | |
| Q1.1 | Full name _____ | |
| Q1.2 | Sexo 1 = Masculino 2 = Femenino 3 = Otro | _ |
| Q1.3 | Edad 1 = 18-25 años 2 = 26-30 años 3 = 31-35 años 4 = Más de 35 años | _ |
| Q1.4 | Nacionalidad 1 = Haitiana 2 = Dominicana 3 = Otra (especificar) : _____ | _ |
| Q1.5 | Estatus de inmigración: 1 = Nacional, 2 = Refugiado, 3 = Inmigrante regular, 4 = Inmigrante irregular | _ |
| Q1.6 | Nivel de educación: 1 = Sin educación, 2 = Primaria, 3 = Secundaria, 4 = Educación superior | _ |
| Q1.7 | Actividad principal: 1 = Estudiante, 2 = Profesor, 3 = Funcionario, 4 = Agente de la ley, 5 = Agricultor o plantador, 6 = Otro trabajador, 7 = Empresario, 8 = Desempleado, | _ |
| Q1.8 | País de residencia: 1 = Haití, 2 = República Dominicana, 3 = Otro país (Si es 1, vaya a Q1.10, Si es 2, vaya a Q1.11) | _ |
| Q1.9 | Lugar de residencia: 1 = Ouanaminthe, 2 = Belladère, 3 = Malpasse, 4 = Anse-à-Pitres, 5 = Port-au-Prince, 6 = Otros | _ |
| Q1.10 | Lugar de residencia: 1 = Dajabón, 2 = Elías Piña, 3 = Jimaní, 4 = Pedernales, 5 = Santo Domingo, 6 = Otro | _ |
| Q1.11 | Telephone number _____ | |

SECCIÓN 2: Relevancia del proyecto

P2.1 ¿En qué medida ha respondido el proyecto a sus necesidades y prioridades y a las de su comunidad? 1 = En gran medida | 2 = Parcialmente | 3 = En absoluto | 4 = No lo sé |_|

P2.2 ¿En qué medida se adaptan las actividades puestas en marcha a su situación cotidiana? 1 = Mucho | 2 = Algo | 3 = Nada | 4 = No lo sé |_|

P2.3 ¿Cuáles son los principales problemas abordados por el proyecto en su comunidad? (1 = Sí, 2 = No)

- P2.3a Acceso a servicios sociales básicos |_|
- P2.3b Acceso al empleo y a las oportunidades económicas |_|
- P2.3c Reducir las tensiones en la comunidad |_|
- Q2.3d Mejorar la participación ciudadana |_|
- Q2.3e Diálogo binacional |_|
- Q2.3f Migración y seguridad |_|
- Q2.3g Otros (especifique) _____ |_|

SECCIÓN 3: Eficacia del proyecto

P3.1 ¿Se benefició directamente de una o varias actividades del proyecto? 1 = Sí, 2 = No |_|

P3.2 En caso afirmativo, ¿cuáles? (1 = Sí, 2 = No)

- Q3.2a Formación en liderazgo y gobernanza |_|
- Q3.2b Sensibilización sobre la cohesión social |_|

P3.2c Acceso a oportunidades económicas

Q3.2d Formación en mediación y gestión de conflictos

Q3.2e Otros (especifique) _____

P3.3 ¿En qué medida estas actividades han tenido un impacto en su situación personal o comunitaria? 1 = Mucho | 2 = Parcialmente | 3 = Nada | 4 = No lo sé

P3.4 ¿Qué obstáculos cree que han limitado el impacto del proyecto? (1 = Sí, 2 = No)

Q3.4a Falta de seguimiento de los beneficiarios

Q3.4b Falta de recursos financieros

Q3.4c Formación insuficiente ofrecida

Q3.4d Cuestiones de seguridad

Q3.4e COVID-18

Q3.4f Otros (especifique) _____

SECCIÓN 4: Impacto del proyecto

P4.1 ¿En qué medida ha influido el proyecto en las tensiones de la comunidad de su zona? 1 = Ha contribuido significativamente a reducir las tensiones, 2 = Ha contribuido ligeramente a reducir las tensiones, 3 = No ha influido en las tensiones, 4 = Ha exacerbado las tensiones, 5 = No sabe

P4.2 ¿En qué medida ha observado cambios en la convivencia entre haitianos y dominicanos desde 2021? 1 = Cambios positivos, 2 = Sin cambios, 3 = Cambios negativos, 4 = No sabe

P4.3 ¿Cómo se manifiestan estos cambios? (1 = Sí, 2 = No)

Q4.3a Más diálogo entre comunidades

Q4.3b Menos conflictos y tensiones

Q4.3c Más oportunidades económicas compartidas

Q4.3d Otros (especifique) _____

Q4.4 Indicador 1.1: % de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva de las contribuciones de una migración segura, ordenada y regular y del fortalecimiento de las relaciones binacionales.

P4.4a En su opinión, ¿la migración entre Haití y la República Dominicana está bien gestionada y es beneficiosa para ambos países? 1 = Sí / 2 = No / 3 = No estoy seguro/a

P4.4b ¿Ha notado una mejora en las relaciones binacionales en relación con la gestión de la migración en los últimos 3 años? 1 = Sí / 2 = No / 3 = Sin cambios

Q4.5 Indicador 1.2: % de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva de las buenas relaciones de vecindad.

P4.5a ¿Cómo describiría el estado actual de las relaciones entre su comunidad y la comunidad del otro lado de la frontera? 1 = Muy buenas / 2 = Buenas / 3 = Aceptables / 4 = Malas / 5 = Muy malas)

P4.5b ¿Participa en actividades económicas, culturales o sociales con personas del otro lado de la frontera? 1 = Sí / 2 = No

Q4.6 Indicador 1.2.4: % de personas que han cambiado de mentalidad respecto al impacto positivo de una migración segura y ordenada en la frontera tras las encuestas realizadas al principio y al final del proyecto.

P4.6a ¿Ha cambiado su percepción de la migración desde el inicio del proyecto en 2021? 1 = Sí, para mejor / 2 = Sí, para peor / 3 = No, se ha mantenido igual

P4.6b ¿Participó o siguió alguna actividad del proyecto que le ayudara a comprender mejor las ventajas de una migración segura y ordenada? 1 = Sí / 2 = No)

Q4.7: Indicador 2.1: % de poblaciones fronterizas y partes interesadas con una percepción positiva del refuerzo de la cohesión social y la prevención de conflictos locales gracias a los foros de diálogo transfronterizo y los mecanismos de colaboración técnica y cultural.

P4.7a ¿Ha participado u oído hablar de los foros de diálogo transfronterizo creados en su región? 1 = Sí / 2 = No

P4.7b ¿Cree que estos foros de diálogo han contribuido a reducir las tensiones y a mejorar la convivencia entre las comunidades fronterizas? 1 = Sí / 2 = No / 3 = No estoy seguro/a

Q4.8: Indicador 3.1: % de poblaciones fronterizas que expresan una percepción positiva del fortalecimiento (o promoción) del diálogo binacional gracias a la Comisión Mixta Bilateral.

P4.8a ¿Ha oído hablar de las acciones de la Comisión Mixta Bilateral para promover el diálogo entre Haití y la República Dominicana? 1 = Sí / 2 = No

P4.8b En su opinión, ¿ha mejorado la Comisión Mixta Bilateral la cooperación y el diálogo entre ambos países? 1 = Sí / 2 = No / 3 = No estoy seguro/a

SECCIÓN 5: Durabilidad y sostenibilidad

P5.1 ¿Cree que los resultados del proyecto se mantendrán una vez finalizado? 1 = Sí, sin duda, 2 = Sí, pero con dificultad, 3 = No, 4 = No lo sé ___||

P5.1a En caso negativo, ¿por qué? 1 = Ausencia de acciones o de estrategia de sostenibilidad, 2 = Debilidad de las acciones y de la estrategia de sostenibilidad, 3 = Ausencia de apropiación de las acciones o de la estrategia de sostenibilidad por parte de los beneficiarios y las partes interesadas locales, 4 = Otros

P5.1b En caso afirmativo (P5.1 = 1 ó 2), ¿qué medidas se han adoptado para garantizar la continuidad de las iniciativas del proyecto? (Marque varias respuestas, 1 = Sí, 2 = No)

Q5.2a Formación y apoyo

Q5.2b Creación de estructuras locales de control

Q5.2c Participación de las autoridades locales

Q5.2d Otros (especifique)

SECCIÓN 6: Derechos humanos y sensibilidad de género

P6.1 ¿En qué medida el proyecto ha tenido en cuenta las necesidades específicas de las mujeres y los jóvenes? 1 = En gran medida, 2 = Parcialmente, 3 = No, 4 = No lo sé

P6.2 Como mujer o joven, ¿te sientes mejor integrada en tu comunidad desde el inicio del proyecto? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No estoy seguro ___||

P6.3 ¿Encontró algún tipo de discriminación u obstáculo relacionado con su sexo o edad durante el proyecto? 1 = Sí, 2 = No, 3 = Prefiero no contestar ___||

SECCIÓN 7: Sensibilidad al conflicto y enfoque innovador

P7.1 ¿Cree que el proyecto ha contribuido a prevenir posibles conflictos sobre la gestión de los recursos y los movimientos de población a ambos lados de la frontera? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No sabe

P7.2 ¿Ha asistido a algún curso de formación o taller sobre gestión de conflictos? 1 = Sí, 2 = No

P7.3 ¿Proponía el proyecto nuevas soluciones adaptadas a los retos locales? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No lo sé

SECCIÓN 8: Efecto catalizador

P8.1 ¿Ha generado el proyecto otras iniciativas locales en favor de la paz y la cohesión social? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No sabe

P8.2 ¿Participan más los jóvenes y las mujeres de tu comunidad en iniciativas de paz que antes del proyecto? 1 = Sí, 2 = No, 3 = No lo sé ___||

SECCIÓN 9: Recomendaciones

¿Qué recomendaciones haría para mejorar intervenciones similares en el futuro?

Evaluación final independiente del proyecto

Reforzar el diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

GUÍA DE ENTREVISTAS PARA DIRECTORES DE PROYECTOS (OIM y PNUD)

Introducción

Hola, y gracias por tomarse el tiempo de participar en esta entrevista. Estamos realizando una evaluación del proyecto de refuerzo de la cohesión social entre Haití y la República Dominicana. El objetivo de esta entrevista es recoger su experiencia como gestor del proyecto e identificar los puntos fuertes, los retos y las posibles mejoras para futuras intervenciones.

Sus respuestas se tratarán de forma confidencial y sólo se utilizarán a efectos de esta evaluación.

1. Identificación del encuestado

1. Nombre completo :
2. Organización Internacional para las Migraciones (OIM / PNUD) :
3. Puesto ocupado :
4. Duración de la participación en el proyecto :
5. Principales responsabilidades en la ejecución del proyecto :

2. Diseño y relevancia del proyecto

6. ¿Cuáles eran los principales objetivos del proyecto y cómo se definieron?
7. ¿En qué medida se ajustaba el proyecto a las prioridades nacionales y a las necesidades de las comunidades fronterizas?
8. ¿Se ha diseñado el proyecto utilizando un enfoque participativo, con la intervención de los gobiernos, la sociedad civil y los beneficiarios?
9. ¿Cuáles fueron los principales retos previstos cuando se diseñó el proyecto y cómo se abordaron?

3. Ejecución y eficacia de los proyectos

10. ¿Cuáles son los principales resultados del proyecto hasta la fecha?
11. ¿Cuáles han sido los principales éxitos del proyecto en términos de cohesión social y diálogo binacional?
12. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos encontrados en la ejecución del proyecto? ¿Cómo hizo frente a estos obstáculos?
13. ¿Cómo ha contribuido la colaboración entre los distintos organismos de la ONU a la consecución de los resultados del proyecto?
14. ¿Ha encontrado algún reto en esta colaboración? En caso afirmativo, ¿cómo los superó?
15. ¿Cómo se han adaptado las actividades del proyecto a las realidades de las comunidades locales?
16. ¿Han participado suficientemente los jóvenes y las mujeres en las actividades del proyecto?
17. ¿Cuáles han sido las asociaciones más estratégicas a la hora de ejecutar el proyecto?
18. ¿Cómo se han gestionado los recursos financieros y humanos para optimizar los resultados del proyecto?

4. Coordinación y coherencia con otras iniciativas

17. ¿Cómo ha encajado el proyecto con otras iniciativas de consolidación de la paz y desarrollo en la región?
 18. ¿Qué mecanismos se han establecido para garantizar una coordinación eficaz entre los organismos de las Naciones Unidas, los gobiernos y las ONG locales?
 19. ¿Ha detectado algún solapamiento o duplicación de actividades con otros programas? En caso afirmativo, ¿cómo se han gestionado?
 20. ¿Cómo se ha reforzado la colaboración entre la OIM, el PNUD y los demás actores a lo largo del proyecto?
-

5.5. Impacto del proyecto

21. ¿Cuáles son los principales cambios observados en la zona fronteriza a raíz del proyecto?
 22. ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a una mejora duradera de la convivencia entre haitianos y dominicanos?
 23. ¿Qué acciones del proyecto cree que han tenido mayor repercusión?
 24. ¿Cómo mide el impacto de sus actividades?
 25. ¿Ha observado algún efecto inesperado, positivo o negativo?
-

6. Durabilidad y sostenibilidad de los logros

26. ¿Cuáles son los principales retos para mantener los resultados del proyecto?
 27. ¿Se han establecido mecanismos para garantizar la continuidad de las acciones una vez finalizada la financiación?
 28. ¿Cómo participan las autoridades locales y la sociedad civil en el mantenimiento de los logros del proyecto?
 29. ¿Qué recomendaciones haría para garantizar la sostenibilidad de las acciones emprendidas?
-

7. Sensibilidad ante los conflictos y los derechos humanos

30. ¿Ha tenido en cuenta el proyecto la dinámica del conflicto en la zona fronteriza?
 31. ¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para controlar y mitigar las tensiones comunitarias?
 32. ¿Cómo se han integrado los derechos humanos y los principios de género en el diseño y la ejecución del proyecto?
 33. ¿Se han tomado medidas específicas para garantizar la inclusión de los grupos vulnerables, en particular las mujeres y los jóvenes?
-

8. Lecciones aprendidas y recomendaciones

34. ¿Cuáles son las principales enseñanzas extraídas de la ejecución del proyecto?
35. En su opinión, ¿existen buenas prácticas que podamos aprovechar para poner en marcha otros proyectos similares?
36. ¿Qué aspectos del proyecto podrían mejorarse en futuras intervenciones?
37. ¿Qué consejos daría a las agencias y socios para maximizar el impacto de los proyectos de cohesión social en la zona fronteriza?
38. ¿Cómo puede reforzarse la participación de las autoridades y comunidades locales en futuras iniciativas?

Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LAS AUTORIDADES NACIONALES

Introducción

Hola, y gracias por tomarse el tiempo de participar en esta entrevista. Estamos realizando una evaluación del proyecto de refuerzo de la cohesión social entre Haití y la República Dominicana. El objetivo de esta entrevista es recoger su experiencia y percepción del proyecto, con el fin de identificar los éxitos, retos y perspectivas de mejora para futuras intervenciones.

Sus respuestas se tratarán de forma confidencial y sólo se utilizarán a efectos de esta evaluación.

1. Identificación del encuestado

1. Nombre completo :
2. Institución representada :
3. Puesto ocupado :
4. Fecha de inicio en la organización :
5. Responsabilidades en la ejecución o el seguimiento del proyecto :

2. Diseño y relevancia del proyecto

6. ¿Cómo participó su institución en el diseño del proyecto?
7. ¿Cómo responde el proyecto a las prioridades nacionales en materia de cohesión social y gestión de los flujos migratorios?
8. ¿Cuáles eran las necesidades prioritarias identificadas en la zona fronteriza antes de poner en marcha el proyecto?
9. En su opinión, ¿ha tenido el proyecto debidamente en cuenta las necesidades de la población local?
10. ¿Qué ajustes podrían haberse hecho para adaptar mejor el proyecto a las políticas públicas nacionales?

3. Ejecución y coordinación de proyectos

11. ¿Cómo colaboró su institución con la OIM y el PNUD en la ejecución del proyecto?
12. ¿Cuáles han sido los principales retos a la hora de ejecutar el proyecto?
13. ¿Cómo ha reforzado el proyecto la cooperación entre Haití y la República Dominicana en cuestiones fronterizas, migración, seguridad y gestión de recursos naturales compartidos?
14. ¿Ha mejorado el proyecto la coordinación entre los agentes nacionales y locales y los socios internacionales?
15. ¿Cuáles fueron los principales puntos fuertes y débiles de los mecanismos de coordinación?
16. ¿Ha observado algún solapamiento o duplicación con otras iniciativas gubernamentales o internacionales?

4. Impacto del proyecto

17. ¿Cuáles han sido los principales cambios en la zona fronteriza y en las relaciones bilaterales desde que comenzó el proyecto?
18. ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a reducir las tensiones y reforzar la cohesión social?
19. ¿Cómo valora el impacto del proyecto en las cuestiones fronterizas, la migración, la seguridad y la gestión de los recursos naturales compartidos?
20. ¿Cuáles son los resultados más significativos del proyecto para su institución y para las comunidades locales?
21. ¿Cuáles son los principales retos pendientes en materia de diálogo binacional y estabilización de las poblaciones fronterizas?

5. Sostenibilidad y perspectivas de futuro

22. ¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para garantizar la sostenibilidad de los logros del proyecto una vez finalizado?
23. ¿En qué medida están dispuestas las autoridades nacionales y locales a continuar la labor iniciada por el proyecto?
24. ¿Qué recursos adicionales o asociaciones serían necesarios para garantizar la continuidad?

25. ¿Cómo conseguir que las instituciones nacionales y locales participen más en el mantenimiento de los logros del proyecto?
 26. ¿Qué otro tipo de intervenciones o proyectos serían necesarios para reforzar el diálogo binacional, la cohesión social y la estabilidad en la zona fronteriza?
-

6. Sensibilidad al conflicto e inclusión de las poblaciones vulnerables

27. ¿Cómo ha tenido en cuenta el proyecto la dinámica del conflicto en la zona fronteriza?
 28. ¿En qué medida ha detectado repercusiones negativas del proyecto en las relaciones intercomunitarias?
 29. ¿Qué medidas se han tomado para garantizar una mejor integración de los grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, inmigrantes, refugiados)?
 30. ¿Cómo pueden las autoridades nacionales integrar mejor un enfoque sensible a los conflictos en futuras intervenciones?
-

7. Recomendaciones y perspectivas de futuro

31. ¿Cuáles son las principales enseñanzas extraídas de la ejecución del proyecto?
32. ¿Qué aspectos del proyecto podrían mejorarse en una fase futura o en iniciativas similares?
33. ¿Qué medidas o políticas adicionales deberían adoptarse para gestionar mejor la situación en la zona fronteriza?
34. ¿Qué consejos daría a las agencias y socios para maximizar el impacto de los proyectos de diálogo binacional?

Evaluación final independiente del proyecto

Reforzar el diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

GUÍA DE MANTENIMIENTO - AUTORIDADES LOCALES

Introducción

Hola, y gracias por tomarse el tiempo de participar en esta entrevista. Estamos realizando una evaluación del proyecto de refuerzo de la cohesión social entre Haití y la República Dominicana. El objetivo de esta entrevista es recoger su experiencia y percepción del proyecto, con el fin de identificar los éxitos, retos y perspectivas de mejora para futuras intervenciones.

Sus respuestas se tratarán de forma confidencial y sólo se utilizarán a efectos de esta evaluación.

1. Identificación del encuestado

1. Nombre completo :
2. Institución representada :
3. Puesto ocupado :
4. Fecha de inicio en la organización :
5. Responsabilidades en la ejecución o el seguimiento del proyecto :

2. Diseño y relevancia del proyecto

6. ¿Cómo participó su ayuntamiento en el diseño del proyecto?
7. ¿Cómo aborda el proyecto las prioridades y necesidades de las comunidades fronterizas bajo su jurisdicción?
8. ¿Cuáles eran los principales retos y necesidades prioritarias antes de poner en marcha el proyecto?
9. ¿En qué medida el proyecto ha tenido en cuenta las realidades y especificidades locales?
10. ¿Qué ajustes podrían haberse hecho para adaptar mejor el proyecto a las prioridades locales?

3. Ejecución y coordinación de proyectos

11. ¿Qué participación tuvieron las autoridades locales en la ejecución del proyecto?
12. ¿Cuáles son los principales resultados que ha observado sobre el terreno desde que comenzó el proyecto?
13. ¿Cuáles han sido las principales dificultades encontradas en la realización de las actividades del proyecto?
14. ¿Cómo se garantizó la coordinación entre las autoridades locales, la OIM, el PNUD y otras partes interesadas?
15. ¿Ha facilitado el proyecto la colaboración entre las comunidades haitiana y dominicana?
16. ¿Cómo han participado las partes interesadas locales en la ejecución del proyecto?
17. ¿Ha observado algún solapamiento o duplicación con otras iniciativas en curso?

4. Impacto del proyecto

18. ¿Cuáles son los principales cambios observados en la zona fronteriza a raíz del proyecto?
19. ¿Ha contribuido el proyecto a mejorar la convivencia y reducir las tensiones en la comunidad?
20. ¿Cuáles son los resultados más significativos del proyecto para las comunidades locales?
21. ¿Ha notado algún efecto inesperado (positivo o negativo) del proyecto?

22. ¿Cómo se ha integrado a los jóvenes y las mujeres en las actividades del proyecto?
18. ¿Ha reforzado el proyecto la capacidad de las autoridades locales para gestionar mejor las cuestiones transfronterizas?
- 24. Percepción de la contribución de la migración segura, ordenada y regular a las relaciones binacionales (Indicador 1.1)**
- 24a** ¿Cómo percibe actualmente la gestión de la migración entre Haití y la República Dominicana? ¿Diría que está bien organizada y que es beneficiosa para ambos países? ¿Por qué sí o por qué no?
- 24b** En su opinión, ¿cuáles son los principales efectos positivos de una migración segura y bien gestionada en su comunidad?
- 24c** En los últimos años, ¿ha observado una mejora en las relaciones entre ambos países en relación con la gestión de la migración? En caso afirmativo, ¿a través de qué acciones o iniciativas?
-

- 25. Percepción de buenas relaciones de vecindad entre comunidades fronterizas (Indicador 1.2)**
- 25a** ¿Cómo describiría actualmente las relaciones entre su comunidad y la comunidad del otro lado de la frontera? ¿Qué influye positiva o negativamente en estas relaciones?
- 25b** ¿Participa en actividades económicas, culturales o sociales con personas del otro país? En caso afirmativo, ¿puede dar ejemplos de interacciones transfronterizas que hayan reforzado los vínculos entre comunidades?
- 25c** En su opinión, ¿cuáles son los principales factores que favorecen o dificultan las relaciones de buena vecindad entre las poblaciones fronterizas?
-

- 26. Cambios en la percepción de la migración como resultado del proyecto (Indicador 1.2.4)**
- 26a** Desde el inicio del proyecto, ¿ha cambiado su percepción de la migración en la frontera? En caso afirmativo, ¿cómo y por qué?
- 26b** ¿Ha participado o ha estado expuesto a alguna actividad de proyecto destinada a concienciar sobre los beneficios de una migración segura y ordenada? En caso afirmativo, ¿cuáles le han impactado más?
- 26c** ¿Qué elementos del proyecto (diálogos comunitarios, sensibilización, testimonios, acciones concretas, etc.) han influido más en su percepción de la migración?
-

- 27. Impacto de los foros de diálogo transfronterizo y de los mecanismos de colaboración en la cohesión social (Indicador 2.1)**
- 27a** ¿Ha oído hablar de los foros de diálogo transfronterizo creados en su región o ha participado en ellos? En caso afirmativo, ¿cómo calificaría su utilidad?
- 27b** En su opinión, ¿han contribuido estos foros de diálogo e iniciativas de colaboración a reducir las tensiones y mejorar la convivencia entre las comunidades fronterizas? ¿Por qué sí o por qué no?
- 27c** ¿Qué tipo de mecanismos o iniciativas cree que han tenido un mayor impacto en el refuerzo de la cohesión social y la prevención de conflictos locales?
-

5. Durabilidad y sostenibilidad de los logros

28. ¿Cuáles son los principales retos para mantener los resultados del proyecto?
29. ¿Se han establecido mecanismos para garantizar la continuidad de las iniciativas una vez finalizado el proyecto?
30. ¿Cómo pueden contribuir las autoridades locales a garantizar la continuidad de los logros del proyecto?
31. ¿Qué recursos adicionales o asociaciones serían necesarios para garantizar la continuidad de las acciones emprendidas?
32. ¿Cómo integrar mejor en el futuro a los entes locales en la gestión de los proyectos de cohesión social?
-

6. Sensibilidad al conflicto e inclusión de las poblaciones vulnerables

33. ¿Ha tenido en cuenta el proyecto la dinámica del conflicto en su zona?
34. ¿Cuáles fueron los principales factores de tensión en la comunidad y cómo se abordaron en el proyecto?
35. ¿Se han establecido medidas específicas para garantizar la inclusión de grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, inmigrantes, refugiados)?
36. ¿Ha detectado alguna repercusión negativa del proyecto en las relaciones intercomunitarias?
37. ¿Cómo pueden las autoridades locales integrar mejor un enfoque sensible a los conflictos en futuras intervenciones?
-

7. Recomendaciones y perspectivas de futuro

38. ¿Cuáles son las principales enseñanzas extraídas de la ejecución del proyecto?
39. ¿Qué aspectos del proyecto podrían mejorarse en una fase futura o en iniciativas similares?
40. ¿Qué medidas o políticas adicionales deberían adoptarse para gestionar mejor la situación en la zona fronteriza?
41. ¿Qué consejos daría a las agencias y socios para maximizar el impacto de los proyectos de cohesión social?

Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

GUÍA PARA LA ENTREVISTA - SECRETARÍA DEL PBF

Introducción

Hola, y gracias por tomarse el tiempo de participar en esta entrevista. Estamos realizando una evaluación del proyecto de refuerzo de la cohesión social entre Haití y la República Dominicana. El objetivo de esta entrevista es recoger sus impresiones como Secretaría del PBF con el fin de identificar los éxitos, los retos y las perspectivas de mejora para futuras intervenciones.

Sus respuestas se tratarán de forma confidencial y sólo se utilizarán a efectos de esta evaluación.

1. Identificación del encuestado

1. Nombre completo :
2. Institución representada :
3. Puesto ocupado :
4. Fecha de inicio en la organización :
5. Responsabilidades en la ejecución o el seguimiento del proyecto :

2. Diseño y relevancia del proyecto

6. ¿Cómo encaja el proyecto en la estrategia global del PBF para consolidar la paz en Haití y la República Dominicana?
7. ¿Cuáles eran los objetivos estratégicos del PBF al apoyar este proyecto?
8. ¿En qué medida responde el proyecto a las prioridades del PBF en materia de cohesión social y consolidación de la paz?
9. ¿Qué criterios guiaron la elección de las áreas de interés del proyecto?
10. ¿Qué ajustes podrían haberse hecho para que el proyecto fuera más pertinente?

3. Financiación y gestión de recursos

11. ¿Cómo se decidió la asignación de fondos del PBF a este proyecto?
12. ¿Cuáles fueron los principales retos en términos de gestión financiera y movilización de recursos para el proyecto?
13. ¿Se ha ejecutado el presupuesto de acuerdo con las expectativas del PBF?
14. ¿Fueron necesarios ajustes financieros en el transcurso del proyecto? En caso afirmativo, ¿por qué?
15. ¿Qué enseñanzas pueden extraerse de la eficiencia financiera de este proyecto?

4. Coordinación y sinergias con otras iniciativas

16. ¿En qué medida se ha integrado el proyecto con otras iniciativas financiadas por el PBF en la región?
17. ¿Ha reforzado el proyecto la cooperación entre los organismos de las Naciones Unidas y los agentes locales?
18. ¿Cuáles fueron los principales retos encontrados en términos de coordinación entre el PBF, la OIM, el PNUD y las demás partes interesadas?
19. ¿Ha habido solapamiento o duplicación de iniciativas con otros programas? En caso afirmativo, ¿cómo se han gestionado?
20. ¿Qué mecanismos se han establecido para garantizar un seguimiento regular de la ejecución del proyecto?

5. Impacto y resultados del proyecto

21. ¿Cuáles son los resultados más significativos del proyecto según la GFP?
 22. ¿Cuáles son los principales retos que han limitado el impacto del proyecto?
 23. ¿Qué aspectos del proyecto han tenido un efecto catalizador en otras iniciativas de consolidación de la paz?
-

6. Sostenibilidad y perspectivas de futuro

24. ¿Cuáles son los principales retos para mantener los logros del proyecto?
 25. ¿Qué tipos de asociación deben reforzarse para garantizar la sostenibilidad de los resultados obtenidos?
 26. ¿Qué otros tipos de intervención serían necesarios para reforzar la consolidación de la paz en la zona fronteriza?
-

7. Sensibilidad al conflicto e inclusión de grupos vulnerables

27. ¿Cómo ha integrado el proyecto un enfoque sensible a los conflictos en su ejecución?
-

8. Lecciones aprendidas y recomendaciones

28. ¿Cuáles son las principales enseñanzas extraídas de este proyecto?
29. ¿Qué aspectos del proyecto podrían mejorarse para una fase futura o iniciativas similares?
30. ¿Qué consejos daría a los organismos y socios para maximizar el impacto de los proyectos de consolidación de la paz financiados por la GFP?

Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

GUÍA PARA LA ENTREVISTA - SOCIEDAD CIVIL Y ONG LOCALES

Introducción

Hola y gracias por participar en esta entrevista. Estamos realizando una evaluación del proyecto de refuerzo de la cohesión social entre Haití y la República Dominicana. El objetivo de esta entrevista es saber cómo percibe usted el proyecto, su impacto en las comunidades locales y cómo encaja con las iniciativas de la sociedad civil y las ONG locales.

Sus respuestas se tratarán de forma confidencial y sólo se utilizarán a efectos de esta evaluación.

1. Identificación del encuestado

1. Nombre completo :
2. Nombre de la organización :
3. Área de especialización :
 - Derechos humanos*
 - Gobernanza local*
 - Desarrollo económico*
 - Educación y formación*
 - Paz y cohesión social*
 - Migración y protección de los refugiados*
 - Otros (especifique) : _____*
4. Cargo en la organización :
5. Ubicación de la ONG :
 - Haití*
 - República Dominicana*
 - Los dos países*
6. ¿Cuánto tiempo lleva su organización trabajando en la zona fronteriza?

2. Diseño y relevancia del proyecto

7. ¿Cómo participó su organización en el diseño del proyecto?
8. En su opinión, ¿ha tenido en cuenta el proyecto las necesidades prioritarias de las comunidades locales?
9. ¿Cuáles eran las cuestiones más urgentes que había que abordar antes de lanzar el proyecto?
10. ¿En qué medida el proyecto se ajustaba a las iniciativas existentes de la sociedad civil y las ONG locales?
11. ¿Qué ajustes podrían haberse hecho para que el proyecto fuera más pertinente?

3. Ejecución y coordinación de proyectos

12. ¿Qué papel ha desempeñado su organización en la ejecución del proyecto?

13. ¿En qué medida ha mejorado el proyecto la cooperación entre las ONG locales, las autoridades y los organismos de la ONU?
 14. ¿Qué dificultades ha encontrado en la ejecución de las actividades del proyecto?
 15. ¿Cómo valora la coordinación entre su organización y las demás partes interesadas en el proyecto (OIM, PNUD, autoridades locales, sociedad civil)?
 16. ¿Ha observado algún solapamiento o duplicación de iniciativas con otros programas?
 17. ¿Cree que el proyecto ha reforzado la capacidad de las ONG locales para abordar cuestiones de cohesión social y prevención de conflictos?
-

4. Impacto del proyecto en las comunidades locales

18. ¿Cuáles son los principales resultados observados en las comunidades beneficiarias del proyecto?
 19. ¿En qué medida y de qué manera ha contribuido el proyecto a mejorar las relaciones entre las comunidades haitiana y dominicana?
 20. ¿Cuál ha sido el impacto más positivo del proyecto en los jóvenes y las mujeres?
 21. ¿Notó algún efecto inesperado (positivo o negativo) del proyecto? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron?
 22. ¿En qué medida y cómo ha reforzado el proyecto la participación e implicación de los ciudadanos en la gobernanza local?
 23. **Percepción de la contribución de la migración segura, ordenada y regular a las relaciones binacionales (Indicador 1.1)**
 - 23a ¿Cómo percibe actualmente la gestión de la migración entre Haití y la República Dominicana? ¿Diría que está bien organizada y que es beneficiosa para ambos países? ¿Por qué sí o por qué no?
 - 23b En su opinión, ¿cuáles son los principales efectos positivos de una migración segura y bien gestionada en su comunidad?
 - 23c En los últimos años, ¿ha observado una mejora en las relaciones entre ambos países en relación con la gestión de la migración? En caso afirmativo, ¿a través de qué acciones o iniciativas?
-

24. Percepción de buenas relaciones de vecindad entre comunidades fronterizas (Indicador 1.2)

- 24a ¿Cómo describiría actualmente las relaciones entre su comunidad y la comunidad del otro lado de la frontera? ¿Qué influye positiva o negativamente en estas relaciones?
 - 24b ¿Participa en actividades económicas, culturales o sociales con personas del otro país? En caso afirmativo, ¿puede dar ejemplos de interacciones transfronterizas que hayan reforzado los vínculos entre comunidades?
 - 24c En su opinión, ¿cuáles son los principales factores que favorecen o dificultan las relaciones de buena vecindad entre las poblaciones fronterizas?
-

25. Cambios en la percepción de la migración como resultado del proyecto (Indicador 1.2.4)

- 25a Desde el inicio del proyecto, ¿ha cambiado su percepción de la migración en la frontera? En caso afirmativo, ¿cómo y por qué?
 - 25b ¿Ha participado o ha estado expuesto a alguna actividad de proyecto destinada a concienciar sobre los beneficios de una migración segura y ordenada? En caso afirmativo, ¿cuáles le han impactado más?
 - 25c ¿Qué elementos del proyecto (diálogos comunitarios, sensibilización, testimonios, acciones concretas, etc.) han influido más en su percepción de la migración?
-

26. Impacto de los foros de diálogo transfronterizo y de los mecanismos de colaboración en la cohesión social (Indicador 2.1)

- 26a ¿Ha oído hablar de los foros de diálogo transfronterizo creados en su región o ha participado en ellos? En caso afirmativo, ¿cómo calificaría su utilidad?
 - 26b En su opinión, ¿han contribuido estos foros de diálogo e iniciativas de colaboración a reducir las tensiones y mejorar la convivencia entre las comunidades fronterizas? ¿Por qué sí o por qué no?
 - 26c ¿Qué tipo de mecanismos o iniciativas cree que han tenido un mayor impacto en el refuerzo de la cohesión social y la prevención de conflictos locales?
-

5. Durabilidad y sostenibilidad de los logros

27. ¿Cuáles son los principales retos relacionados con la sostenibilidad de los resultados del proyecto?

28. ¿Se han establecido mecanismos para garantizar la continuidad de las iniciativas una vez finalizada la financiación del proyecto?
 29. ¿Cómo piensa su organización continuar las actividades del proyecto una vez finalizado?
 30. ¿Qué tipos de recursos o asociaciones serían necesarios para garantizar la sostenibilidad de los resultados obtenidos?
-

6. Sensibilidad al conflicto e inclusión de las poblaciones vulnerables

27. ¿Ha tenido en cuenta el proyecto la dinámica del conflicto en la zona fronteriza?
 28. ¿Cómo ha contribuido su organización a aliviar las tensiones en la comunidad?
 29. ¿Se han visto especialmente afectados por el proyecto algunos grupos específicos (mujeres, jóvenes, inmigrantes, refugiados)?
 30. ¿Ha establecido el proyecto mecanismos de supervisión para anticiparse a los conflictos emergentes y responder a ellos?
 31. ¿Ha identificado algún reto específico relacionado con la integración de inmigrantes y refugiados en las comunidades locales?
-

7. Recomendaciones y perspectivas de futuro

32. ¿Cuáles son las principales enseñanzas extraídas de la ejecución del proyecto?
33. ¿Qué aspectos del proyecto podrían mejorarse en una fase futura o en iniciativas similares?
34. ¿Qué acciones o políticas adicionales deberían ponerse en marcha para gestionar mejor las tensiones comunitarias y reforzar la cohesión social?
35. ¿Cómo integrar mejor a las ONG locales en el diseño y la ejecución de los proyectos de consolidación de la paz?
36. ¿Qué consejo daría a las agencias de la ONU y a los donantes para maximizar el impacto de los proyectos de paz y desarrollo comunitario?

Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

GUÍA PARA LA ENTREVISTA - EMBAJADORES

Introducción

Hola y gracias por participar en esta entrevista. Estamos llevando a cabo una evaluación del proyecto "**Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza**". El objetivo de esta entrevista es recoger las perspectivas de los Embajadores de Haití y la República Dominicana sobre el proyecto, en particular en lo que respecta a su pertinencia, su alineación con las prioridades nacionales, su impacto en las relaciones bilaterales y las oportunidades para reforzar el diálogo y la cooperación transfronteriza.

Sus respuestas se tratarán de forma confidencial y sólo se utilizarán a efectos de esta evaluación.

1. Nombre completo :
2. Institución representada :
3. Puesto ocupado :
4. Fecha de inicio en la organización :

1. Alineación del proyecto con las prioridades nacionales y diplomáticas

1. ¿Cómo valora la adecuación del proyecto a las prioridades nacionales de su país en materia de paz, migración y cohesión social?
2. ¿Cómo aborda este proyecto los retos transfronterizos a los que se enfrentan ambos países?
3. ¿Ha reforzado el proyecto la cooperación bilateral entre Haití y la República Dominicana?
4. ¿Qué ajustes habrían permitido integrar mejor el proyecto en las estrategias nacionales y los compromisos internacionales?

2. Cooperación bilateral y diplomática

5. ¿Cómo ha influido este proyecto en el diálogo entre Haití y la República Dominicana sobre cuestiones de migración y consolidación de la paz?
6. ¿Cuáles han sido los principales avances diplomáticos facilitados por este proyecto?
7. ¿Qué retos diplomáticos o políticos han surgido durante la ejecución del proyecto?
8. ¿Qué recomendaciones haría para reforzar el diálogo y la cooperación bilaterales en estas cuestiones?

3. Coordinación con los agentes nacionales e internacionales

9. ¿Cómo ha participado su embajada en la coordinación de las actividades del proyecto con los gobiernos nacionales y locales?
10. ¿Cómo valora la colaboración entre embajadas, gobiernos nacionales, Naciones Unidas y otros socios en la ejecución de este proyecto?
11. ¿Existen posibilidades de reforzar la cooperación entre embajadas y organismos de la ONU en futuras iniciativas?

4. Efectos e impactos del proyecto

12. ¿Cuáles cree que han sido los principales efectos del proyecto en los habitantes de las zonas fronterizas?
13. ¿Cree que el proyecto ha tenido un impacto positivo en la gestión de la migración y la estabilidad en la zona transfronteriza?
14. ¿Cuáles son las posibles repercusiones a largo plazo de este proyecto en las relaciones bilaterales y la paz en la región?
15. ¿Ve algún efecto indirecto del proyecto que deba tenerse en cuenta en la evaluación?

5. Sostenibilidad y perspectivas de futuro

16. ¿Cómo garantizar la sostenibilidad de los resultados obtenidos por el proyecto una vez concluido?
17. ¿Qué mecanismos institucionales o diplomáticos podrían ponerse en marcha para proseguir los esfuerzos en curso?
18. ¿Qué acciones diplomáticas podrían reforzarse para mantener los logros del proyecto en términos de diálogo y cooperación transfronteriza?
19. ¿Ve posibilidades de ampliar o reproducir este proyecto en otros contextos?

6. Recomendaciones para el futuro

20. ¿Cuáles cree que son las principales lecciones que se pueden extraer de esta iniciativa?
21. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el diseño y la ejecución de futuros proyectos transfronterizos?
22. ¿Qué papel podrían desempeñar las embajadas para facilitar y supervisar estos proyectos en el futuro?
23. ¿Tiene alguna otra sugerencia para mejorar el impacto de las iniciativas de consolidación de la paz y gestión de la migración entre ambos países?

Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

GUÍA PARA LA ENTREVISTA - OFICINA DE LOS REPRESENTANTES RESIDENTES DE LAS NACIONES UNIDAS

Introducción

Hola y gracias por participar en esta entrevista. Estamos llevando a cabo una evaluación del proyecto "*Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza*". El objetivo de esta entrevista es recoger las perspectivas de la Oficina de los Representantes Residentes de las Naciones Unidas en los dos países sobre la ejecución del proyecto, la coordinación interinstitucional, la alineación con las prioridades nacionales y el impacto del proyecto.

1. Nombre completo :
2. Institución representada :
3. Puesto ocupado :
4. Fecha de inicio en la organización :

1. Alineación del proyecto con las prioridades nacionales y las estrategias de la ONU

1. ¿Cómo se ajusta el proyecto a las prioridades nacionales en materia de consolidación de la paz, gestión de la migración y cohesión social?
2. ¿Cómo contribuye este proyecto a los objetivos estratégicos de la ONU en ambos países?
3. ¿Ha visto hasta qué punto se ha tenido en cuenta la dinámica política, social y económica local en el diseño y la ejecución del proyecto?
4. ¿Qué ajustes o mejoras sugeriría para alinear mejor las futuras intervenciones con las estrategias nacionales y los ODS?

2. Coordinación y complementariedad con las agencias de la ONU y otros socios

5. ¿Cómo evalúa la coordinación entre la OIM, el PNUD y los demás organismos de las Naciones Unidas que participan en este proyecto?
6. ¿Ha observado solapamientos o lagunas en el trabajo de los distintos organismos?
7. ¿En qué medida el proyecto ha fomentado la sinergia entre las acciones de las Naciones Unidas y las de los gobiernos nacionales?
8. ¿Qué mecanismos de coordinación podrían reforzarse para garantizar una mayor armonización de las intervenciones en la región?

3. Efectos del proyecto e impactos potenciales

9. ¿Cuáles cree que son los principales resultados del proyecto hasta la fecha?
10. ¿Cómo ha contribuido el proyecto a reforzar la resiliencia de la población y promover la cohesión social en las zonas fronterizas?
11. ¿Qué posibles repercusiones podría tener el proyecto a medio y largo plazo?
12. ¿Existen efectos indirectos del proyecto que deban tenerse en cuenta en la evaluación?

4. Sostenibilidad y perspectivas de futuro

13. ¿Se ha puesto en marcha una estrategia de sostenibilidad para garantizar la continuidad de los logros del proyecto una vez finalizado?

14. ¿Cuáles cree que son los principales retos que podrían comprometer la sostenibilidad de los resultados obtenidos?
 15. ¿Qué recomendaciones haría para que el trabajo realizado esté más arraigado en las instituciones?
 16. ¿Ve posibilidades de financiación adicional o apoyo institucional para ampliar o extender este tipo de iniciativas?
-

5. Reforzar el papel de la Oficina de las Naciones Unidas en la coordinación de las acciones

17. ¿Cómo podría la Oficina del Representante Residente de la ONU apoyar mejor la ejecución de proyectos similares en el futuro?
 18. ¿Qué mecanismos de diálogo y seguimiento entre las agencias de la ONU y los gobiernos nacionales podrían mejorarse?
 19. ¿Qué enseñanzas ha extraído de este proyecto para mejorar la gobernanza de las operaciones transfronterizas?
-

6. Conclusiones y recomendaciones

20. ¿Cuáles son las tres principales lecciones que su oficina ha aprendido de este proyecto?
21. ¿Qué recomendaciones tiene para mejorar el diseño, la ejecución y el seguimiento de futuros proyectos relacionados con la consolidación de la paz y la gestión de la migración?
22. ¿Tiene alguna otra sugerencia para reforzar la eficacia y pertinencia de las acciones de las Naciones Unidas en este ámbito?

Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

GUÍA PARA LA ENTREVISTA - OTRAS AGENCIAS DE LAS NACIONES UNIDAS Y SOCIOS (UNODC, OIT, UE)

Introducción

Hola, y gracias por participar en esta entrevista. Estamos llevando a cabo una evaluación del proyecto "**Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza**". El objetivo de esta entrevista es evaluar la colaboración entre las agencias de las Naciones Unidas y los socios internacionales (ONUDD, OIT, UE) con la OIM y el PNUD en el proyecto. Se centra en la complementariedad entre sus respectivas acciones, los efectos del proyecto y sus posibles repercusiones.

1. Nombre completo :
2. Institución representada :
3. Puesto ocupado :
4. Fecha de inicio en la organización :

1. Colaboración con la OIM y el PNUD

1. ¿Cuál fue la naturaleza de su colaboración con la OIM y el PNUD en el proyecto?
2. ¿Cómo describiría la coordinación y la comunicación entre su organización, la OIM y el PNUD?
3. ¿Ha encontrado algún reto en esta colaboración? En caso afirmativo, ¿cómo los superó?
4. ¿Cuáles fueron las ventajas de trabajar en sinergia con la OIM y el PNUD en este proyecto?
5. ¿Cree que la estrategia de asociación puesta en marcha ha optimizado los resultados del proyecto?

2. Complementariedad entre el proyecto y sus propias iniciativas

6. ¿En qué medida las actividades del proyecto han complementado o reforzado lo que su organización ya está haciendo?
7. ¿Ha observado solapamientos o sinergias entre este proyecto y otras iniciativas emprendidas por su organización en los mismos ámbitos o zonas geográficas?
8. ¿Hay posibilidades de mejorar la integración del proyecto con su propio trabajo?
9. ¿Cómo ve el papel de su organización en futuras iniciativas conjuntas con la OIM y el PNUD?

3. Efectos del proyecto e impactos potenciales

10. ¿Cuáles cree que han sido los principales efectos del proyecto sobre el terreno?
11. ¿Ha observado algún cambio significativo en las comunidades beneficiarias a raíz del proyecto?
12. ¿Cuáles son las posibles repercusiones a largo plazo del proyecto, especialmente en términos de consolidación de la paz, gestión de la migración y cohesión social?
13. ¿Cree que los resultados obtenidos son sostenibles? ¿Qué recomendaciones haría para hacerlos más sostenibles?
14. ¿Cómo podría mejorarse el proyecto para maximizar su impacto en fases futuras o en proyectos similares?

4. Perspectivas de refuerzo de la asociación

15. Basándose en esta experiencia, ¿estaría a favor de una colaboración más estrecha con la OIM y el PNUD en futuros proyectos?
16. ¿Qué mejoras podrían introducirse para aumentar la eficacia de las asociaciones interinstitucionales?

17. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la integración de las acciones entre su organización, la OIM y el PNUD en futuras iniciativas?
-

Conclusiones y recomendaciones

18. ¿Cuáles son las principales lecciones que su organización ha aprendido de esta colaboración?
19. ¿Qué prioridades cree que deberían considerarse para una mejor coordinación entre su organización, la OIM y el PNUD en el futuro?
20. ¿Tiene alguna recomendación específica para aumentar el impacto de proyectos similares?

Evaluación final independiente del proyecto

Refuerzo del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza

GUÍA DE ENTREVISTAS - MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES

Introducción

Hola, y gracias por participar en esta entrevista. Estamos realizando una evaluación del proyecto "**Fortalecimiento del diálogo binacional entre Haití y la República Dominicana para promover la cohesión social en la zona fronteriza**". El objetivo de esta entrevista es recoger las percepciones de los medios de comunicación sobre el proyecto, su impacto, su visibilidad y el papel de los medios en la sensibilización de la opinión pública y la consolidación de la paz. El objetivo es evaluar cómo los medios de comunicación han cubierto el proyecto, qué retos se han encontrado y qué oportunidades existen para una mayor colaboración con periodistas y medios de comunicación.

1. Nombre completo :
2. Institución representada :
3. Puesto ocupado :
4. Fecha de inicio en la organización :
5. Responsabilidades en la ejecución o el seguimiento del proyecto :

1. Percepción del proyecto y de sus objetivos

6. ¿Conoce el proyecto y sus objetivos?
7. ¿Cómo valora la relevancia del proyecto para los retos a los que se enfrenta la zona transfronteriza?
8. ¿Cree que las acciones llevadas a cabo en el marco del proyecto han respondido a los grandes retos de la migración y la consolidación de la paz?

2. Cobertura mediática del proyecto

9. ¿Cubrió algún acontecimiento o acción concretos relacionados con el proyecto? En caso afirmativo, ¿qué tipo de contenidos se produjeron (artículos, reportajes, entrevistas, emisiones, etc.)?
10. ¿Cómo accedió a la información sobre el proyecto? ¿Le resultó fácil obtener detalles y contactos pertinentes?
11. ¿Hubo dificultades u obstáculos para acceder a la información o cubrir el proyecto?
12. ¿Hasta qué punto se interesó el público por los temas tratados en el proyecto?

3. El papel de los medios de comunicación en la sensibilización y el fomento de la cohesión social

13. ¿Qué papel cree que han desempeñado los medios de comunicación en la promoción del diálogo y la paz entre Haití y la República Dominicana desde 2021? ¿Cómo ha cambiado este papel desde entonces?
14. ¿Qué tipos de mensajes o información tienen mayor impacto en la población local para fomentar la cohesión social?
15. ¿Cuáles son las mejores formas de utilizar los medios de comunicación para combatir la desinformación y mejorar la comprensión de las cuestiones relacionadas con la migración y la consolidación de la paz?

4. Relaciones con los socios del proyecto (OIM, PNUD, otras partes interesadas)

16. ¿Cómo describiría la colaboración entre los medios de comunicación y los organismos asociados al proyecto (OIM, PNUD, ONG, gobiernos)?
17. ¿Se ha beneficiado de apoyo (por ejemplo, formación, acceso más fácil a las fuentes, apoyo logístico) para cubrir mejor los temas del proyecto?
18. ¿Qué mejoras sugeriría para reforzar la cooperación entre los medios de comunicación y los participantes en el proyecto?

5. Impacto del proyecto y perspectivas de futuro

19. En su opinión, ¿cuáles son los principales efectos del proyecto sobre el terreno, sobre todo en términos de información y sensibilización del público?
 20. ¿Ha observado algún cambio en la percepción pública o en el discurso sobre los temas abordados por el proyecto?
 21. ¿Cómo podrían los medios de comunicación contribuir más a la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
 22. ¿Qué recomendaciones haría para reforzar el papel de los medios de comunicación en futuros proyectos de consolidación de la paz y gestión de la migración?
-

6. Sugerencias y recomendaciones

23. ¿Qué formatos o tipos de contenidos (documentales, debates, artículos de investigación, etc.) serían más eficaces para sensibilizar al público sobre estas cuestiones?
24. ¿Considera que existen oportunidades para futuras colaboraciones entre los medios de comunicación y las agencias implicadas en este proyecto?
25. ¿Qué se podría hacer para mejorar la cobertura mediática de las iniciativas transfronterizas de desarrollo y cooperación?