

Evaluación Intermedia 10-CO1-091 Informe Final

Mejora de la integración social de las Personas con Discapacidad en Oriente Medio a través de la accesibilidad. Líbano, Siria, Jordania y Egipto. 4 años.

Michèle Kosremelli Asmar
Claire Ghafari Zablit

Marzo2013

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RECONOCIMIENTOS	2
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	5
LISTADO DE TABLAS	6
RESUMEN EJECUTIVO	6
1-INTRODUCCIÓN	16
2-DESCRIPCIÓN DEL CONVENIO	17
2.1- OBJETIVOS	17
2.2- DURACION	17
2.3- SOCIOS	18
2.3.1- <i>Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC)</i>	18
2.3.2- <i>Arc en Ciel (AEC)</i>	18
2.3.3- <i>Yadan bi Yad (YBY)</i>	18
2.3.4- <i>Al Hussein Society (AHS)</i>	19
2.3.5- <i>Coptic Evangelical Organization for Social Services (CEOSS)</i>	19
2.3.6- <i>Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo (AECID)</i> ..	19
2.4- FINANCIACIÓN	20
3-ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA	20
4-METODOLOGÍA	20
4.1- MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS.....	20
4.1.1- <i>Documentos y análisis de website s</i>	21
4.1.2- <i>Entrevistas</i>	21
4.1.3- <i>Visitas de campo</i>	22
4.2- CRITERIOS Y CUESTIONES RELACIONADAS	22
4.3- CALENDARIO DE LA EVALUACIÓN	23
4.4- CONDICIONES Y LÍMITES	24
5-PRESENTACIÓN DE LOS EVALUADORES	24
6-HALLAZGOS	25
6.1- FORMULACIÓN DEL PROYECT Y DISEÑO	25
6.1.1- <i>Estructura</i>	25
6.1.2- <i>Formulación y objetivos</i>	25
6.1.3- <i>Formulación de indicadores</i>	27
6.1.4- <i>Asunciones y Riesgos</i>	31
6.2- PERTINENCIA.....	31
6.2.1- <i>Pertinencia para la Región de Medio Oriente</i>	31
6.2.2- <i>Pertinencia para los países</i>	32
6.2.3- <i>Pertinencia para las ONGs</i>	33

6.2.4- <i>Pertinencia para el enfoque de la cooperación Norte-Sur-Sur</i>	33
6.3- EFICACIA.....	34
6.4- EFICIENCIA.....	39
6.4.1- <i>Asignación de Recursos Humanos</i>	39
6.4.2- <i>Recursos Financieros</i>	39
6.4.3- <i>Herramientos del Informe</i>	40
6.4.4- <i>Coordinación entres actores</i>	41
6.5- IMPACTO	42
6.6- SOSTENIBILIDAD	43
7-CONCLUSIONES	43
8-RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	45
8.1- RECOMMENDACIONES	45
8.2- LECCIONES APRENDIDAS	47
LISTADO DE ANEXOS	48
Anexo 1: Términos de referencia	
Anexo 2: Calendario de actividades	
Anexo 3: Listado de Documentos utilizados	
Anexo 4: Guía de entrevistas	
Anexo 5: Informes de misión	
Anexo 6: CV de los evaluadores	

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer el apoyo incondicional de todos los directivos y miembros del equipo de la AEC, YbY, AHS y CEOSS en los cuatro países, así como la disponibilidad y la cooperación de los equipos de la FPSC y la AECID durante toda la misión. También damos las gracias a los beneficiarios y representantes gubernamentales que voluntariamente aceptaron reunirse con nosotros.

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

AEC	Arc En Ciel
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AHS	Al Hussein Society
BLS	Baseline Study
CBR	Community Based Rehabilitation
CEOSS	Coptic Evangelical Organization for Social Services
FPSC	Fundación Promoción Social de la Cultura
MDG	Millenium Development Goals
MOA	Memorandum Of Agreement
MoSA	Ministry of Social Affairs
NGO	Non-Governmental Organization
NSSC	North-South-South Cooperation
PAC	Planificación Anual Del Convenio
PWD	People with Disability
SO	Specific objective
TOR	Terms of references
YBY	Yadan bi Yad

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1: ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA	20
TABLA 2: CRITERIOS DE EVALUACIÓN	23
TABLA 3: SMART DE INDICADORES	28
TABLA 4: MATRIZ DE LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES	35
TABLA 5: PRESUPUESTO DE DISTRIBUCIÓN POR PAÍS	39

RESUMEN EJECUTIVO

1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONVENIO

Este documento presenta los resultados de la evaluación intermedia del Convenio 10-CO1-091 cofinanciado con la AECID y titulado "Mejora de la integración social de las personas con discapacidad en Oriente Medio a través de la accesibilidad. Líbano, Siria, Jordania y Egipto. Cuatro años", con fecha de inicio el 1 de septiembre de 2010, y que se prevé termine el 31 de agosto de 2014. No obstante, las actividades se iniciaron en mayo de 2011 debido al retraso en la finalización del Convenio 06-CO1-054 y al requerimiento a la formulación por parte de la AECID que modificó la propuesta del Convenio de referencia.

El Convenio está financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con la colaboración de la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC) siendo ésta la ONG principal. La ejecución sigue el modelo de cooperación Norte-Sur-Sur, siendo los socios locales en la región de Oriente Medio: Arc en Ciel (AEC) en Líbano como líder regional, Yadan bi Yad (YbY) en Siria, Al Hussein Society (AHS) en Jordania y la Organización Evangélica Copta para Servicios Sociales (CEOSS) en Egipto. El convenio se ha desarrollado en continuidad con anteriores Convenios destinados a mejorar la situación de las personas con discapacidad (PCD) en la región de Oriente Medio.

El Convenio tiene cuatro objetivos específicos:

1. La adaptación de los espacios públicos para que sean accesibles a las personas con discapacidad (empresas, administración pública y otros),
2. El desarrollo de programas que aseguren una mejor integración de las personas con discapacidad por medio del acceso a la formación profesional y al empleo,
3. El fortalecimiento de la red nacional en cada país para conseguir un mejor sistema de referencia y de la red regional para mejorar la coordinación y el intercambio de experiencias
4. La educación y sensibilización en España.

El presupuesto total de este Convenio es de 3.750.300 € de los cuales 3.000.000 € son subvención de la AECID, 49.000 € son contribución de las ONGs y 701.300 € proceden de otras contribuciones.

La evaluación se basa en los términos de referencia preparados por la FPSC en conformidad con las regulaciones de la AECID.

2. CONTEXTO Y FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN

La evaluación intermedia tiene como finalidad optimizar el componente de gestión del Convenio y el fortalecimiento de la asociación entre los países involucrados en este Convenio

a fin de garantizar el éxito del mismo. Como tal, la evaluación intermedia proporcionará recomendaciones sobre los elementos clave relacionados con:

- Fortalezas y debilidades de los socios, de los grupos destinatarios y de los socios relevantes
- Líneas de acción exitosas y oportunidades
- Valor añadido por las ONG
- Oportunidades de cooperación en los países
- Estrategias de corto y medio plazo

En consecuencia, la evaluación intermedia evaluará:

- La adecuación de la intervención al contexto
- El diseño y la implementación de la intervención
- El grado de cumplimiento de los objetivos a nivel estratégico y operativo
- La eficiencia de los recursos utilizados
- La visibilidad de los efectos positivos y negativos causados
- La probabilidad de que la intervención se prolongue más allá de la formulación del documento

3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El equipo de evaluación estuvo integrado por dos evaluadores libaneses. La evaluación intermedia se realizó entre el 12 de noviembre de 2012 y 11 de febrero de 2013 y se planificó en cuatro fases:

Fase I- Gabinete de estudio, del 12 al 26 de noviembre de 2012

Fase II-El trabajo de campo, del 27 de noviembre de 2012 hasta el 2 de enero de 2013

Fase III-Borrador del informe de evaluación, del 2 al 21 de enero de 2013

Fase IV-Informe final de evaluación, del 4 al 11 de febrero de 2013

La recogida de datos se realizó a través de múltiples fuentes para asegurar la fiabilidad y validez de la información y de varias visitas al terreno y a los agentes (por correo o teléfono) para una comprensión en profundidad del Convenio en cada país. Los evaluadores dieron prioridad a un enfoque participativo y de perspectiva múltiple basado en la interacción directa con todos los interesados a lo largo de su actuación, con el fin de garantizar la integración de todos los aspectos relacionados con el Convenio y los intereses y necesidades de los principales actores. La comunicación se realizó de forma regular con reuniones, llamadas por teléfono, y correos electrónicos con la Oficina de la FPSC en Beirut y los miembros de AEC. La entrevista con el socio sirio se limitó a dos de sus miembros por las restricciones de seguridad para acceder al país debido a la situación de guerra.

Se utilizaron varias fuentes para recoger los datos: análisis de documentos y sitios web, entrevistas y visitas de campo.

Los criterios subyacentes para esta evaluación se basan en los términos de referencia y en el *Manual de Gestión de la Evaluación de la Cooperación Española (Aprender a mejorar)* (2009) (p.56-60). La evaluación estudió la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del Convenio, así como su formulación y diseño.

4. RESUMEN DE LOS RESULTADOS

4.1- Formulación de Convenios y Diseño

Los evaluadores consideran que la formulación y diseño del Convenio abarca todas las dimensiones de un Convenio y pone de relieve la preocupación de los socios por la transparencia y la rendición de cuentas. Incluye los siguientes componentes: panorama general sobre la situación de los países del convenio y en la región, antecedentes de la intervención, marcos jurídicos, experiencia de los socios en discapacidad, riesgos e hipótesis, objetivos generales y específicos con sus actividades, resultados e indicadores, presupuesto global y su distribución por país y año, así como los aspectos de gestión del Convenio (coordinación, seguimiento y evaluación). La formulación también respeta la igualdad de género y la diversidad cultural, y muestra claramente la participación de todos los interesados.

Sin embargo, todavía se observan algunos errores sobre todo en relación con el objetivo general que se formula más bien restrictivamente y que debería centrarse en el objetivo principal del Convenio, la integración social, en lugar de la accesibilidad del entorno para evitar la duplicidad y redundancia de objetivos concretos.

El análisis SMART llevado a cabo para evaluar los objetivos específicos demuestra:

- La especificidad varía de un objetivo específico a otro: los dos primeros objetivos OE1 y OE2 son muy específicos y se centran cada uno en un tema. El OE3 es menos específico en su formulación que es ambigua y, por lo tanto, las actividades se han formulado imprecisamente. El OE4 es muy específico, pero no tiene efectos inmediatos o directos sobre el objetivo general de este Convenio. Puede contribuir indirectamente a través de la creación de capacidades y trabajo en red.
- El nivel de medición del OE del Convenio es bastante bajo. Los resultados esperados no se formulan cuantitativamente a excepción del R1OE1 relacionados con la adaptación de los espacios públicos. Esto podría llevar a las ONG a perder de vista los resultados que deben lograrse.
- La viabilidad de los resultados parece alta y el retraso existente en la implementación hasta ahora se relaciona más con factores exógenos que a la dificultad intrínseca de las tareas.
- Todos los objetivos estratégicos son pertinentes y coherentes con respecto al objetivo principal. Ellos son complementarios pero bastante independientes proporcionando flexibilidad al Convenio y a la posibilidad de superar las dificultades surgidas durante la ejecución.
- El marco temporal de la ejecución parece realista.

Además, el análisis SMART de la formulación de indicadores muestra que más de la mitad de los indicadores son relevantes y alcanzables y menos de la mitad de ellos son medibles mientras que su especificidad es baja. No hay un cronograma definido para casi ninguno de los indicadores.

Los indicadores del OE2 son los más específicos y alcanzables mientras los del OE1 son los indicadores más medibles y pertinentes. Los indicadores del OE3 tienen el nivel más bajo en todas las características lo cual confirma la baja especificidad de este último.

4.2- Pertinencia

Se han estudiado la adecuación del Convenio a las necesidades de las personas con discapacidad desde la perspectiva de país y de región de las distintas ONG, así como el enfoque de la cooperación Norte-Sur-Sur también.

Pertinencia para la Región: El Convenio es de gran relevancia para la región y está en consonancia con el impulso creado por la Convención de la ONU y la Década Árabe. Por lo tanto, se presenta como un apoyo a los gobiernos y ONG regionales para responder a las necesidades y mejorar la calidad de vida de las PCD.

Pertinencia para los países implicados: Este Convenio es relevante para los cuatro países, es coherente con sus estrategias nacionales en materia de discapacidad y está en consonancia con las leyes vigentes y los convenios acordados. En la situación actual de guerra en Siria y la crisis que prevalece en Egipto el Convenio es de gran relevancia ya que las necesidades de las PCD tienden a olvidarse.

Los países de ejecución están de acuerdo en que todas las actividades definidas en el Convenio son necesarias e importantes para garantizar una mejor integración social de las PCD. Para el país del Norte, el Convenio también está en adecuación con su estrategia desarrollada en el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012.

Pertinencia para las ONG: El Convenio es relevante para las cuatro ONG. Se integra dentro de sus actividades y estrategias de trabajo. La elección de las ONG que participan en este Convenio es la adecuada, tienen la experiencia necesaria en el campo de la discapacidad, han colaborado en el Convenio 06-CO1-054 y están orientadas al enfoque CBR. Al inicio de la formulación de este Convenio, todas estas ONG estaban bien relacionadas con las autoridades gubernamentales por lo que el Convenio contó con implícitamente con su visto bueno.

Pertinencia de la cooperación Norte-Sur-Sur (NSSC): El enfoque adoptado es coherente con la naturaleza de este Convenio. La transferencia del “know-how” de un país en desarrollo como Líbano con más experiencia en materia de accesibilidad y adaptaciones a los países en desarrollo menos avanzados en cuestión de discapacidad como Egipto, Siria o Jordania es relevante ya que comparten valores, problemas y circunstancias. La presencia de los socios españoles es crucial en términos de experiencia y apoyo financiero.

4.3- Eficacia

A pesar de haberse realizado algunas actividades, existe consenso entre todos los socios de que el ritmo de ejecución es lento con la excepción de AHS. El año 2011 resultó ser una fase preparatoria para la ejecución del Convenio, mientras que el año 2012 puede considerarse parte de la fase de ejecución. Las actividades se han realizado en los cuatro países en un contexto de mucha inestabilidad, inseguridad y hasta violencia prevalentes con lo que los procedimientos administrativos se complican. Aunque limitadas, estas intervenciones han sido coherentes con los resultados esperados.

Entre los tres objetivos específicos, el OE1 destinado a la creación de unidades de adaptación es el más avanzado. El OE2 está en marcha y diversas actividades que contribuyen a su logro han sido realizadas. El OE3 relacionado con el portal de Internet está retrasado y todos los socios reconocen que el objetivo no está avanzando. Tres razones podrían explicar el retraso: el escaso conocimiento de las utilidades del portal, la falta de ejecución de las actividades y la percepción errónea del personal en todos los países de la utilidad de esta plataforma.

4.4-Eficiencia

El análisis de la documentación remitida a los evaluadores (al inicio y durante el proceso de evaluación) en relación con los presupuestos y gastos muestra que los documentos no son fiables por las siguientes razones:

- Multiplicidad de documentos que citan cifras relacionadas con el presupuesto
- Discrepancias en los números de un documento u otro
- Presencia de errores de cálculo
- Informes financieros sin fecha
- Autor del documento sin definir

Por lo tanto, la evaluación intermedia no incluye una evaluación de la parte financiera del Convenio. Sin embargo, se analiza la eficacia en relación con la asignación de recursos humanos e instrumentos financieros y la coordinación entre los socios.

Los recursos humanos y financieros son suficientes para ejecutar todas las actividades. Sin embargo, parece que el nivel de eficiencia es bastante bajo cuando se compara con el progreso de la implementación. El procedimiento de transferencia de dinero constriñe a los países que son eficaces y retrasa la implementación de otras actividades.

Varios instrumentos de seguimiento se pusieron a disposición desde el inicio del Convenio por la AECID y la FPSC. Los informes de seguimiento no dan una visión global de los logros: algunos informes eran específicos para sólo uno o dos países y la información remitida insuficiente. Las diferentes lenguas utilizadas en los informes y sucesivas traducciones en inglés y español influyen en la comprensión de los contenidos por los evaluadores. A pesar de que se hacen esfuerzos para mejorar la comunicación, la información escrita con las ONG es todavía sobre cuestiones específicas, e irregular. Esto podría afectar a la transparencia de todas las decisiones y medidas adoptadas.

El documento de Formulación define 4 personas (un director de Convenio, un delegado de la FPSC, un gerente del Convenio local, un administrativo técnico y financiero) para asegurar la coordinación, además de un coordinador para cada socio local por país. Sin embargo, falta especificar las tareas relacionadas con cada puesto para evitar la confusión en las responsabilidades de apoyo tales como presentación de informes, control y validación de información según las decisiones tomadas. La coordinación varía de un país a otro dependiendo de la presencia o ausencia de representante de la FPSC en el país. Cuando existe, las ONG lo perciben como una referencia, una mejoría en la toma de decisiones y un minimizador de los cuellos de botella. Está en consonancia con el principio del enfoque NSSC, en el que el país del norte tiene un importante papel de apoyo.

La coordinación que se produce entre AEC y una de las ONG socios es de carácter bilateral. Se suele hacer a través de e-mails, teléfono e informes y la presencia física se limita a las reuniones anuales o a la necesidad de formación a pesar de que una recomendación con respecto a la coordinación se formuló en el informe de evaluación final del Convenio 1. Se realizan también reuniones de coordinación sobre el terreno regularmente entre los expatriados cuando están presentes en el país y las OTC. Sin embargo, no hay comunicación entre AHS, CEOSS y YbY y por lo tanto, el objetivo de compartir experiencias que se han de alcanzar a través de la creación del portal de Internet (OE3) aún no se ha cumplido.

4.5- Impacto

Todos los socios están de acuerdo en que el Convenio tiene ya un impacto en materia de discapacidad. Las actividades realizadas, aunque limitadas, han impulsado acciones en el ámbito legislativo, han aumentado la sensibilización sobre la discapacidad cambiando la percepción de la sociedad hacia las PCD, han aumentado el número de beneficiarios que requieren servicios y permiten expresar nuevas necesidades.

En Jordania, las instituciones públicas están más involucradas y aumentan las oportunidades para el diálogo nacional entre las instituciones gubernamentales, las ONG y los beneficiarios.

En Egipto, CEOSS se ha posicionado como líder en el terreno permitiéndoles jugar un papel catalítico en el fomento de la colaboración con otras ONG y capacitando grupos de defensa de reciente formación.

En Siria, YBY se ha convertido en un referente en el campo de la producción de ayudas técnicas. En cuanto al Líbano, con la realización de este Convenio, AEC ha formalizado su know-how y lo ha transferido a los países posicionándose como experta en su campo regional e internacionalmente. A largo plazo, las ONG que participan en este Convenio se convertirán en centros de referencia en sus respectivos países en materia de producción de ayudas técnicas y de adaptación de los espacios físicos. A través de la experiencia desarrollada, las ONG del este convenio se convertirán en garantes de la calidad de los servicios prestados a PCD.

El impacto del Convenio, visible hasta la fecha, está ayudando a consolidar los resultados alcanzados en el Convenio 06-CO1-054. Por otra parte, el impacto del citado Convenio está

facilitando y ayudando en la consecución de los resultados del Convenio actual ya que la concienciación y la experiencia se han potenciado.

4.6- Sostenibilidad

Los evaluadores consideran que el Convenio es sostenible por varias razones:

- Las ONG tienen las condiciones necesarias para cumplir con este requisito: conocimientos, credibilidad, y recursos.
- Las adaptaciones de los gastos serán cubiertas a través de contribuciones de los propietarios de los espacios físicos (público o privado).
- Las ONG están bien establecidas en sus países y tienen actividades que ya están institucionalizadas y de cuyos fondos se puede contribuir a la financiación de las adaptaciones del espacio físico.
- La participación de las ONG en el diseño, implementación y seguimiento de la intervención indica su alto nivel de implicación y participación.
- Las ONG basan sus estrategias en el enfoque de CBR.
- Las personas con discapacidad son los principales actores en la prestación de los servicios. Ellos son los que participan en las unidades de adaptación como en la AEC, CEOSS o AHS.
- El compromiso del gobierno en apoyar la accesibilidad a través de la aplicación de las leyes y reglamentos existentes y la promulgación de otras nuevas.

Si bien se puede decir que la sostenibilidad está presente, también se ve dificultada por dos factores principales: la crisis económica y la inseguridad que prevalecen en la región, así como la limitada participación de las administraciones públicas. Esto se aplica en particular a YbY para quien la sostenibilidad es más compleja de lograr por ser una ONG joven centrada en un tipo de actividad como es la adaptación de ayudas técnicas, en un país actualmente en guerra.

5. RECOMENDACIONES

La principal recomendación que se propone es extender el Convenio para asegurar el logro de todos los objetivos, teniendo en cuenta el retraso en el inicio de las actividades del Convenio y los obstáculos encontrados a causa de la guerra y la situación de conflicto en la zona. Además, los evaluadores recomiendan las siguientes acciones para asegurar el éxito del Convenio en la siguiente etapa de ejecución.

En el ámbito de la *planificación*, los socios deberán:

- Revisar la formulación del objetivo específico relacionado con el portal de internet (OE3) y la sensibilización de España (OE4) para que sean más específicos para el logro del objetivo general y más mensurable para evaluar su logro.
- Considerar la posibilidad de subdividir el OE3 en dos objetivos específicos, uno relacionado con el sistema de referencia que se dirige a PCD a nivel nacional y otro relacionado con el intercambio de experiencias y trabajo en red a nivel regional.

- Revisar PAC 4 y revisar los indicadores para que sean SMART especialmente en los aspectos de especificidad y tiempo con el fin de mejorar el seguimiento.

En el ámbito de la Organización de los recursos se debería hacer hincapié en los siguientes elementos:

- Definir claramente las tareas y las responsabilidades de los representantes de la FPSC en los países en relación con la AEC y la sede.
- Revisar la carga de trabajo de los miembros del equipo del Convenio en cada país y definir sus tareas y sus responsabilidades.
- Tratar de retener personal capacitado y con experiencia asegurando unas condiciones de trabajo adecuadas.
- Alentar la delegación y establecer un sistema de control eficaz.
- Reconsiderar la normativa relativa a las transferencias de dinero a un país y no unir a los países entre sí para evitar ineficiencias.

En el ámbito de la *supervisión y evaluación* habría que incidir en las cuestiones siguientes:

- Establecer sistemas de recogida de información relativa a los indicadores ya definidos en la planificación.
- Crear en colaboración con los informes de las ONG instrumentos estandarizados basados en las normas y reglamentos de la AECID.
- Elaborar un calendario para la presentación de informes mensualmente con el fin de ayudar a identificar problemas y proponer soluciones rápidamente.
- Intercambiar informes entre todas las ONG para promover el intercambio de experiencias y asegurar la retroalimentación a los equipos para optimizar el rendimiento.
- Establecer un control financiero y mecanismos de auditoría y programar informes financieros trimestrales.

En el ámbito de la *Comunicación* los esfuerzos se deben hacer en:

- Consolidar los mecanismos de coordinación entre el AEC, la FPSC y las ONG asociadas, tanto a nivel técnico como de gestión mediante el desarrollo de medios de comunicación.
- Programar reuniones mensuales, en persona o virtuales a través de Skype entre AEC, las ONG y los representantes de la FPSC con una agenda clara establecida por todos los socios.
- Desarrollar un formato estándar para las actas de las reuniones que destaquen hechos y decisiones importantes.
- Seguir las decisiones y documentar todas las acciones alcanzadas y no alcanzadas para compartir con los socios.
- Mejorar el portal de Internet en términos de diseño, identificación, navegación y contenido.
- Desarrollar oportunidades para que las ONG se comuniquen entre sí para tratar temas relacionados con las actividades que estén llevando a cabo y que puedan ser de interés para ellos (comunicación multilateral).

- Reforzar la información y la cultura tecnológica de la comunicación entre el personal de las ONG para involucrarlos más en la generación y el intercambio de información en el portal de internet (percepción de valor añadido, desarrollo de habilidades, rendición de cuentas, etc.).
- Elaborar, por país, un plan de acción detallado de todas las actividades relacionadas con el portal de Internet de aplicación inmediata.
- Hacer el portal de Internet más visible al público y a otras ONG, por ejemplo, mediante la inclusión de un enlace directo al portal de sus sitios web.
- Organizar eventos y crear oportunidades como reuniones, conferencias, anuncios, etc. que acrecienten la sensibilización y den visibilidad al Convenio.
- Hacer lobby en temas de discapacidad aprovechando las oportunidades propias de cada país, tales como la declaración de 2013 como Año de la Discapacidad por el Primer Ministro libanés.

6. LECCIONES APRENDIDAS

Se pueden proponer varias mejores prácticas derivadas de las actividades implementadas:

- ***El apoyo a la gestión por parte de la dirección de las ONG y de las instancias oficiales*** es de gran importancia a la hora del éxito o fracaso de un proyecto.
- ***La participación de los actores*** clave a través de un comité de dirección que impulse la toma de decisiones es eficiente en cuanto al marco temporal y asegura la sostenibilidad.
- ***La contribución de los expertos*** técnicos es fundamental en los Convenios. Crean una mejor comprensión de los objetivos del Convenio, garantizan la adopción de las prácticas adecuadas, crean y difunden conocimientos.
- ***La participación de los beneficiarios en la planificación y las fases de ejecución*** es un factor clave de éxito para garantizar la y la sostenibilidad.

1-INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos desplegados por las organizaciones internacionales, la sociedad civil y los gobiernos han puesto de relieve la importancia de integrar las cuestiones relativas a la discapacidad en las estrategias de desarrollo sostenible. Estos esfuerzos han tenido éxito a la hora de cambiar la percepción de las personas con discapacidad (PCD), cuyas vidas están definidas por necesidades médicas y la necesidad de apoyo asistencial, en base a un nuevo enfoque de derechos humanos que incluye el derecho a la asistencia sanitaria, la educación y la participación social.

Hoy en día, la discapacidad se considera un concepto en evolución, reflejo de la interacción entre las actitudes individuales y sociales y el entorno físico, económico y político. Estos entornos son los que impiden la participación plena e igualitaria de las PCD en la sociedad. Hay acuerdo en que el principal obstáculo para las PCD en nuestras sociedades no es la discapacidad, sino más bien la falta de acceso equitativo a recursos como la educación, el empleo, la atención de la salud, y al apoyo social y legal. Todo esto se traduce en altos índices de pobreza entre la población discapacitada. De hecho, se asume que las familias con PCD son significativamente más pobres, tienen menos recursos y más frágiles redes de apoyo que aquellas sin PCD.

El reconocimiento de que las PCD tienen potencial y capacidades con los que contribuir al bienestar general de sus comunidades aumenta su sentido de pertenencia y da lugar a avances significativos en el desarrollo humano, social y económico de la sociedad y en la erradicación de la pobreza. Por lo tanto, las PCD deben ser incluidas en todas las estrategias de los ODM y en todas las actividades de desarrollo de los países para alcanzar sociedades inclusivas.

La discapacidad es una cuestión polémica en todos los países, y más concretamente en la región de Oriente Medio. Por un lado, las guerras y los conflictos armados, la pobreza, el subdesarrollo y la falta de recursos en algunos de los países han tenido un impacto en la prevalencia de la discapacidad. Por otro, se hace patente la incapacidad de los gobiernos para responder adecuadamente a la situación. Resultado del bajo nivel de respeto al cumplimiento de los Derechos Humanos, la situación de las PCD ha ido a peor y se ha aumentado su número. No obstante, la sociedad civil y las ONG con el apoyo de la cooperación internacional han desarrollado programas y acciones que cubren algunas de las necesidades de las PCD.

En este contexto y en sinergia con las políticas nacionales, regionales e internacionales sobre cuestiones de discapacidad, el Convenio titulado "Mejora de la integración social de las personas con discapacidad en Medio Oriente a través de la accesibilidad. Líbano, Siria, Jordania y Egipto. 4 años ", se inicia en 2010 y es objeto de esta evaluación intermedia (Anexo 1- TdR).

Este informe de evaluación intermedia se presenta en 8 secciones:

Sección 1: sitúa la discapacidad en relación con el contexto de la región
Sección 2: describe brevemente el Convenio y los socios
Sección 3: define el alcance y los objetivos de la evaluación intermedia
Sección 4: presenta la metodología de la evaluación
Sección 5: presenta a los evaluadores
Sección 6: presenta los resultados de las evaluaciones
Sección 7: resume los principales resultados
Sección 8: identifica las lecciones aprendidas y da recomendaciones

2-DESCRIPCIÓN DEL CONVENIO

El presente Convenio está financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo (AECID), con la colaboración de la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC), en el papel de ONG líder. Se gestiona a través de un modelo de cooperación Norte-Sur-Sur con socios locales de la región de Oriente Medio: Arc en Ciel (AEC) en Líbano, socio líder regional, Yadan bi Yad (YBY) en Siria, Al Hussein Society (AHS) en Jordania y la Organización Evangélica Copta de Servicios Sociales (CEOSS) en Egipto

2.1- Objetivos

El Convenio titulado "Mejora de la integración social de las personas con discapacidad en el Medio Oriente a través de la accesibilidad" tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y la integración de las PCD en los cuatro países de destino: Líbano, Siria, Jordania y Egipto. Se dirige a tres dimensiones principales: institucional, individual y social.

Está enmarcado en las orientaciones internacionales en materia de respeto a los Derechos y de respuesta a las necesidades de las PCD. Se ha desarrollado en continuidad con anteriores Convenios destinados a mejorar la situación de las PCD en la región de Oriente Medio.

El Convenio tiene cuatro objetivos específicos:

- 1.- La adaptación de los espacios públicos de la vida para que sean accesibles a las PCD (empresas, administración pública y otros)
- 2.- Desarrollo de programas que aseguren una mejor integración de las PCD a través del acceso a la formación profesional y el empleo
- 3.- Fortalecer la red nacional en cada país para un mejor sistema de remisión y de la red regional para mejorar la coordinación y el intercambio de experiencias
- 4.- Educación y sensibilización en España.

2.2- Duración

Se trata de un Convenio de cuatro años que comienza en septiembre de 2010 y termina en agosto de 2014. Sin embargo, las actividades se iniciaron en mayo de 2011 a causa del retraso en el cierre del Convenio 06-CO1-054 y una solicitud de AECID para introducir modificaciones en la formulación de la propuesta de este Convenio.

2.3- Socios

2.3.1- Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC)

La FPSC es una organización privada, sin fines de lucro que trabaja desde 1987 en favor del desarrollo humano y la promoción de la cultura. Sus objetivos fundacionales se centran en las diferentes realidades de los países en los que trabaja, y en las prioridades y propuestas de los socios locales, los beneficiarios y las instituciones de cofinanciación con las que trabaja, en clara respuesta a las demandas y problemas sociales existentes.

El trabajo de la Fundación se centra en tres áreas estratégicas:

- Cooperación para el desarrollo: el objetivo es promover un desarrollo humano, social y económico a través de programas y acciones de acuerdo con la dignidad de cada persona, y con respeto a la identidad cultural de los pueblos y grupos sociales.
- Cooperación Cultural y Educativa: con el objetivo de fomentar el apoyo institucional y económico para las actividades educativas y la promoción de los valores culturales.
- Trabajo voluntario y acción social: el objetivo es promover los valores cívicos y fomentar una ciudadanía responsable y consciente, mediante el desarrollo de programas de capacitación para los voluntarios.

2.3.2- Arc en Ciel (AEC)

AEC es una ONG libanesa sin ánimo de lucro, fundada en 1985 y reconocida como organización de utilidad pública en 1995. La colaboración entre Arc en Ciel y FPSC se basa en una fuerte relación estratégica que se remonta a 1997. Ambas organizaciones han colaborado en varios Convenios relacionados con la educación, la discapacidad y la agricultura.

Todos los programas de AEC integran las tres dimensiones del concepto de desarrollo sostenible: (1) la dimensión social, (2) la dimensión ambiental, (3) la dimensión económica. AEC ha adoptado una estrategia basada en tres pilares

- **Rehabilitación basada en la comunidad (CBR)** que permite la evaluación de las necesidades de la comunidad a través la participación directa en el proceso de su propio desarrollo.
- **Centros de referencias situados en todo el Líbano.** Estos centros ofrecen servicios especializados y trabajan con y para los beneficiarios. El programa se hace más
- El **programa público** garantiza una estructura legal y estabiliza los otros dos pilares a través de reglas y condiciones, una adaptación de la legislación y la cobertura de la seguridad social.

La sinergia entre estos tres pilares es la clave de la acción de AEC ya que este enfoque puede ser reproducido en cualquier Convenio o programa de desarrollo.

2.3.3- Yadan bi Yad (YBY)

YBY es una asociación benéfica establecida en 2007 en Aleppo, Siria en base a un convenio firmado con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Su principal objetivo es apoyar a las PCD, trabajando en la educación y rehabilitación con el objetivo de incrementar su autonomía

y su entrada en la sociedad a través de tres programas: Programa para la Educación, Apoyo profesional y Apoyo social.

2.3.4- Al Hussein Society (AHS)

AHS se estableció en Jordania en 1971 y es uno de los mayores centros de discapacidad física del país. Es una organización voluntaria sin fines de lucro que proporciona servicios educativos, médicos y de rehabilitación. Cada año AHS atiende a entre 2500 y 3000 beneficiarios a través de cuatro especialidades principales en sus cuatro centros: Educación (escuela primaria), Rehabilitación Médica (fisioterapia, terapia ocupacional, etc.), Ocupacionales y Programa de Extensión (clínica móvil). A través de los años se ha convertido en la organización de referencia para la rehabilitación y los servicios educativos para PCD en el país.

2.3.5- Coptic Evangelical Organization for Social Services (CEOSS)

CEOSS es una organización privada voluntaria registrada en 1960 y reconocida como asociación de utilidad pública en 1967. Tiene su sede en El Cairo y tiene oficinas satélites en el Alto Egipto. Se dedica al desarrollo social y cultural, el bienestar individual, la justicia social y la armonía intercultural. Ofrece sus servicios independientemente de sexo, raza, religión o creencias. Atiende a más de 2 millones de egipcios al año en más de 100 comunidades rurales y urbanas.

La misión de CEOSS es promover la equidad y la justicia entre las personas. Su objetivo es contribuir a la transformación de la sociedad mediante el fomento de los valores, el reforzamiento del sentido de pertenencia, la promoción del respeto a la diversidad, la resolución de conflictos y la promoción de la justicia social para los individuos y las comunidades. Para cumplir su misión, CEOSS ha definido cuatro objetivos principales:

- Mejorar la calidad de vida de las comunidades pobres
- Empoderar a las comunidades y a los individuos mediante un desarrollo sostenible
- Promover una cultura de diálogo basado en los enfoques pluralistas democráticos y el respeto de los derechos humanos
- Fomentar la instrucción religiosa y social

CEOSS lleva a cabo muchos programas orientados a aliviar la pobreza, desarrollar una mejor atención de salud y mejorar la educación. Se dirigen a los grupos marginados en Egipto con el fin de darles la posibilidad de reclamar sus derechos políticos, culturales y económicos a través de un enfoque basado en derechos, y en la comunidad centrada en el fortalecimiento interno de las comunidades.

2.3.6- Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo (AECID)

La AECID es una entidad pública dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, responsable ante el Secretario de Estado para la Cooperación Internacional (SECI). Bajo la Cooperación Internacional al Desarrollo Ley 23/1998, de 7 de julio de 1998, la AECID es el órgano rector de la política española de cooperación internacional para el

desarrollo, y su objetivo fundamental, de acuerdo con los estatutos de la AECID, es promover, gestionar y ejecutar las políticas públicas de Cooperación Internacional al Desarrollo, con especial énfasis en la reducción de la pobreza y el logro del desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, tal como se define en cada plan Director cuatrienal AECID. Combatir la pobreza es el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, en el marco de la política exterior de España, AECID y las acciones se basan en la creencia de que la interdependencia y la solidaridad son elementos esenciales de la sociedad internacional. La AECID es el principal financiador de este Convenio que responde a sus directrices y reglamentos.

2.4- Financiación

El presupuesto total de este Convenio es 3.750.000 € financiados de la siguiente manera:

Tabla 1: Presupuesto asignado

Subvención de AECID	3.000.000 €
Financiación ONG	49.000 €
Otras contribuciones	701.300 €

3-ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA

La evaluación intermedia tiene como finalidad optimizar el componente de gestión del Convenio y fortalecer la asociación entre los países involucrados en este Convenio a fin de garantizar el éxito del Convenio. Como tal, la evaluación intermedia proporcionará recomendaciones sobre los elementos clave relacionados con:

- Fortalezas y debilidades de los socios, grupos destinatarios e interesados directos
- Líneas de acción con éxito y oportunidades
- Valor añadido por las ONG
- Oportunidades de cooperación en los países
- Estrategias de corto y mediano plazo

En consecuencia, la evaluación intermedia evaluará:

- Adecuación de la intervención al contexto
- Diseño e implementación de la intervención
- Eficiencia de los recursos utilizados
- Visibilidad de los efectos positivos y negativos del Convenio
- Probabilidad de que la intervención se prolongue más allá del término previsto del Convenio

4-METODOLOGÍA

4.1- Método de recogida de datos

La recolección de datos se realizó a través de múltiples fuentes para asegurar la fiabilidad y validez de la información y con varias visitas e intercambios con los actores (por correo o teléfono) para una comprensión en profundidad del Convenio en cada país. Los evaluadores

primaron un enfoque participativo basado en la interacción directa con todos los interesados a lo largo de su misión, así como un enfoque multi-perspectiva con el fin de garantizar la integración de todos los aspectos relacionados con el Convenio, así como los intereses y necesidades de cada grupo de interés clave. La comunicación se realiza de forma regular en las reuniones directas, llamadas de teléfono, correos electrónicos de la Unidad de Evaluación de la gestión definidos en los TDR.

Varias fuentes se utilizaron para recoger los datos: análisis de documentos y sitios web, entrevistas y visitas de campo. (Consulte el calendario de actividades del anexo 2).

4.1.1- Análisis de la documentación y de la website

El análisis de los documentos relacionados con el Convenio fue el primer paso en la evaluación. Esto permitió a los evaluadores entender el contexto del Convenio y sus componentes principales y desarrollar el marco del proceso de evaluación y los instrumentos para la recolección de datos.

Los principales documentos consultados fueron los términos de referencia, el documento de formulación, la matriz y el cronograma de actividades, los marcos presupuestarios, el estudio de línea de base y el manual de gestión de la evaluación de la Cooperación Española y otros documentos según relación incluida en el Anexo 3.

Los documentos fueron proporcionados por FPSC y AEC al inicio y durante el transcurso de la evaluación y por las restantes ONG a solicitud de los evaluadores en el curso de sus visitas a los países. Se presentaron en inglés o español y algunos en árabe.

El portal de Internet también se consideró en relación con su doble objetivo: un sitio web para los beneficiarios y una intranet para los socios. Los sitios web de las ONG también fueron consultados para obtener información suplementaria relativa al propio Convenio y a las ONG.

4.1.2- Entrevistas

Los evaluadores han realizado entrevistas a todos los interesados en los diferentes países. Algunas fueron personales -socios de Jordania, Egipto, Siria y el Líbano-, así como con las partes interesadas y los beneficiarios de Jordania y Egipto. Otras entrevistas se llevaron a cabo a través de Skype -AECID España y Egipto, y FPSC España-.

Las entrevistas fueron semi- dirigidas y se llevaron a cabo de forma individual o en grupos de 2 o más personas. En estas entrevistas los actores podían expresarse libremente sobre las preguntas formuladas por los evaluadores. Todos los actores fueron contactados por e-mail o por teléfono con el apoyo de la oficina de FPSC Beirut y de AEC. La elección de los beneficiarios y los representantes del gobierno se dejó a cada ONG, pero en función de los requisitos solicitados por los evaluadores antes de cada visita.

Catorce guías de entrevista fueron elaboradas por los evaluadores en una de las tres lenguas, árabe, francés e inglés de acuerdo a las preferencias de los entrevistados y fueron específicos

para cada categoría de actores (anexo 4, guías de entrevista). Estas guías se han utilizado para reunir la información necesaria y no se consideran un instrumento rígido. Las entrevistas giraron en torno a varios temas directamente relacionados con los criterios que subyacen al proceso de evaluación.

Las entrevistas se llevaron a cabo principalmente en las sedes de las ONG o en locales gubernamentales. Algunas de ellas por Skype. El tiempo varió desde una hora hasta dos horas y media. Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los entrevistados con el fin de garantizar la máxima fidelidad en la comunicación de los resultados. Por lo tanto, el aspecto de la confidencialidad de las entrevistas se destacó y se dejó claro que sólo los datos agregados sin ningún tipo de divulgación de la fuente se reflejarían en el informe de evaluación intermedia.

Todas las entrevistas incluyen una breve presentación de los antecedentes de los evaluadores e introducción del objeto de la reunión para empezar y terminan ofreciendo a los actores posibilidad de añadir o sugerir cualquier otra información.

4.1.3- Visitas de campo

La observación directa permitió a los evaluadores ver los logros en la práctica y contextualizar las acciones gracias a una mejor comprensión de los retos y elementos en juego. La observación fue activa y hubo intercambios entre los evaluadores y los actores implicados.

La observación se llevó a cabo de una manera no sistemática y sin guía predefinida. Se realizó, no obstante, una visita a la unidad de producción AEC por ser el prototipo del producto final que se persigue obtener.

4.2- Criterios y cuestiones relacionadas

Los criterios subyacentes para esta evaluación se basan en los TdR y en el *Manual de gestión de la evaluación de la Cooperación Española (Aprender a mejorar)* (2009) (p.56-60). La siguiente tabla resume los criterios y las cuestiones conexas que han de abordarse

Tabla 2: Criterios de evaluación

Criterios	Asuntoss
<i>Pertinencia</i> Adecuación de la intervención al contexto y los problemas y las prioridades identificadas por los beneficiarios, la administración pública y los donante	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad de la intervención con las necesidades y prioridades de los beneficiarios • Coherencia con las estrategias y los programas en ejecución • Participación de los entes locales en la concepción y ejecución del Convenio
<i>Eficacia</i> Grado de cumplimiento de los objetivos en los niveles estratégicos y operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de las actividades previstas • Suficiencia y necesidad de las actividades de • Hacia el logro de los resultados (facilitadores internos y externos y obstáculos) • Grado de participación de los beneficiarios
<i>Eficiencia</i> Asignación óptima de los recursos del Convenio	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura del equipo de Convenio (estratégica y operativa) • Utilización de los recursos (financieros, materiales, humanos y de tiempo) • Procedimientos administrativos y herramientas • Canales de comunicación y coordinación • Seguimiento y mecanismos de vigilancia
<i>Impacto</i> Efecto global de la intervención (efectos positivos y negativos)	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad de las actividades <ul style="list-style-type: none"> – Cambio de actitud en la población objetivo – Efectos a largo plazo – Sensibilización de los beneficiaries con respect los efectos del Convenio – Efectos en los beneficiarios no previstos (positivos y negativos) – Igualdad de género <input type="checkbox"/>
<i>Sostenibilidad</i> Continuidad de las acciones una vez terminado el Convenio	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar los recursos necesarios <ul style="list-style-type: none"> – Garantizar fondos (beneficiarios e instituciones) – Entorno propicio • Propiedad <ul style="list-style-type: none"> – El grado de implicación de las autoridades, los socios locales y el grupo destinatario – Responsabilidad: la percepción de las responsabilidades – Desarrollo de capacidades

4.3- Calendario de la evaluación

La evaluación intermedia se realizó entre el 12 de noviembre 2012 y el 4 de febrero de 2013 y se planificó en cuatro fases:

Fase I- Gabinete de estudio, 12 a 26 noviembre, 2012

Fase II- El trabajo de campo, noviembre 27, 2012 hasta enero 2, 2013

Fase III- Convenio de Informe de la escritura, 2 de enero -21 de 2013

Fase IV- Informe final escrito, 4 a 11 feb 2013

Los evaluadores realizaron dos misiones para recoger los datos necesarios: una a Jordania (según los TdR) del 9 al 11 de diciembre de 2012 y la segunda a Egipto del 25 al 27 de

diciembre de 2012. A pesar de que se menciona en los TdR (página 9) "que la evaluación no tiene en cuenta el análisis del Convenio en este país", finalmente se consideró oportuno realizarlo también. Los informes de las misiones están disponibles en el Anexo 5.

La reunión con los socios sirios tuvo lugar en el Líbano a causa de la situación política en que se encuentra sumido el país.

4.4- Condiciones y límites

La misión se efectuó en condiciones óptimas. El equipo del Convenio estuvo colaborador y a la disposición, especialmente durante la fase de trabajo de campo, a pesar de que se les informó en un plazo muy breve acerca de las fechas de evaluación. Todos los actores participaron voluntariamente e informaron con transparencia, compartiendo sus logros y fortalezas, así como sus debilidades y las dificultades que están teniendo en la consecución de los objetivos del Convenio.

Los evaluadores han tenido algunas dificultades relacionadas principalmente con las siguientes circunstancias:

- La realización de la evaluación coincidió con las vacaciones de fin de año, así como con eventos pre-programados.
- Siendo la fase de trabajo de gabinete tan importante para encauzar bien la evaluación, las dos semanas de duración recogidas en los TdR no fueron suficientes para conocer el Convenio y entender todos los componentes y retos planteados.
- La documentación en español fue un obstáculo importante para los evaluadores ya que algunos documentos importantes sólo estaban disponibles en ese idioma e incluso algunos de los documentos escritos en inglés incluían partes en español.
- El diseño de los documentos no permitía a los evaluadores a identificar el autor ni la fecha de elaboración.
- Los documentos relacionados con el seguimiento (informes, presupuestos, etc.) han resultado dispersos. Al estar la información fragmentada, se ha necesitado un gran esfuerzo adicional para lograr una visión global del convenio.

5-PRESENTACIÓN DE LOS EVALUADORES

Michèle Kosremelli Asmar es profesora en el "Institut de gestion de la santé et de la protection sociale" en Saint-Joseph University desde 1994. Tiene una Maestría en Administración de la Salud y un doctorado en administración. Es coordinadora de un programa internacional de MBA en Salud. Ha sido consultora de la OMS, el Banco Mundial y otras instituciones locales y regionales sobre diversos temas tales como la gestión, la calidad y la acreditación, la reforma de salud, recursos humanos, evaluación de desempeño, análisis estratégico. Es fundadora y presidenta de la ONG "Incluire", que tiene como objetivo crear conciencia sobre la inclusión de PCD en la sociedad.

Claire Ghafari Zablit es profesora en la Facultad de Enfermería de la Universidad Saint-Joseph desde 1992 y desde 2001 ocupa el cargo de Decana de esta Facultad. Fue la última presidenta de la Orden de los Enfermeros en el Líbano entre 2009 y 2012. Posee una Maestría en Enfermería y un Executive MBA. Es consultora de la OMS en cuestiones de enfermería en la región de Oriente Medio. Ella supervisa los trabajos de los estudiantes sobre temas relacionados con la gestión de enfermería, la educación, la evaluación estratégica de la planificación y el desarrollo de competencias. También es Vice-Presidenta de la ONG "Incluir", que tiene como objetivo crear conciencia sobre la inclusión de personas con discapacidad en la sociedad (anexo 6 - CV de los evaluadores).

6-HALLAZGOS

6.1- Formulación y diseño del Convenio

6.1.1- Estructura

El análisis detallado de los documentos muestra que se han cubierto todas las dimensiones de un Convenio. Los antecedentes de la intervención incluyendo los marcos legales y la experiencia de todos los socios en materia de discapacidad dan constancia de la importancia del Convenio. El estudio de línea de base ha situado la intervención en su contexto real y ha orientado las acciones a responder a las necesidades de las PCD respetando la igualdad de género y la diversidad cultural.

Los objetivos generales y específicos relacionados con las actividades, resultados e indicadores se definen en todos los documentos y se plasman en matrices y cronogramas. El presupuesto global del convenio se establece por país, por año y por objetivo específico. Esto pone de relieve la preocupación de todos los socios en materia de transparencia y rendición de cuentas.

Los aspectos de gestión del Convenio (coordinación, seguimiento y evaluación) se identifican en el documento de formulación y en el Memorando de entendimiento (MdE) firmado con cada país, de acuerdo con la normativa de seguimiento de la AECID sobre vigilancia y presentación de informes de Convenios y acuerdos. Sin embargo, no se plasman operacionalmente y por lo tanto son difíciles de evaluar.

6.1.2- Formulación de objetivos

En todos los Convenios, un objetivo o una meta general proporcionan el contexto general de lo que el Convenio trata de lograr. Debe ser amplio y global y se desglosa en objetivos específicos para orientar la realización de las acciones. En el presente Convenio el objetivo general es demasiado concreto y se superpone con el primer objetivo específico (OE1). El objetivo general debería recoger el aspecto de integración social en lugar de la accesibilidad del entorno para evitar duplicidades.

El objetivo general de este Convenio se persigue a través de la realización de cuatro OE:

OE1: Adaptación de los espacios públicos de la vida para que sean accesibles a las personas con discapacidad (empresas, administración pública y otros)

- OE2: Desarrollo de programas que aseguren una mejor integración de las personas con discapacidad a través del acceso a la formación profesional y el empleo
- OE3: Fortalecer la red nacional en cada país para un mejor sistema de remisión y de la red regional para mejorar la coordinación y el intercambio de experiencias
- OE4: Educación y sensibilización en España

Los resultados del análisis "SMART" (Specificity, Measurability, Attainability, Relevance and Time-bound) de los objetivos específicos del Convenio y los indicadores realizado en esta evaluación muestran lo siguiente:

Especificidad de los OE: Los primeros dos objetivos específicos OE1 y OE2 antes mencionados son muy concretos, se centran cada uno en un aspecto y tienen un efecto directo e inmediato en la mejora de la integración social de las PCD. El OE3 es menos específico en su formulación, ya que abarca dos aspectos: el sistema de referencia que se dirige a las PCD a nivel nacional y el intercambio de experiencias que se dirige a las ONG a nivel regional. Por lo tanto, las actividades están imprecisamente formuladas. El OE4 es muy específico, pero no tiene efectos inmediatos o directamente sobre el objetivo general de este Convenio, ya que se refiere a la difusión de actividades relacionadas con SO1, SO2 y SO3 en España. Puede contribuir indirectamente a través de la creación de capacidades y trabajo en red.

Cuantificación de los OE: el nivel de cuantificación de los indicadores de OE del Convenio es bastante bajo. Los resultados esperados no se formulan cuantitativamente a excepción de R1SO1 relacionados con la adaptación de los espacios públicos. Por ejemplo: reforzar las habilidades, reforzar la red nacional o garantizar mejores oportunidades de integración no puede ser medidos objetivamente. Esto podría llevar a las ONG a perder de vista los resultados que deben lograrse.

Logro de los OE: a pesar de que dos de los objetivos específicos (OE3 y OE4) no están claramente definidos, todos son realistas y alcanzables. Ello permite que el equipo del Convenio identifique oportunidades para lograr las metas fijadas.

En general, el nivel de logro de los resultados parece alto, y el retraso existente en la ejecución hasta ahora se relaciona con factores exógenos tales como la inestabilidad política o procedimientos administrativos complejos, más que con la dificultad intrínseca de las tareas

Pertinencia de los OE: todos los OE pueden considerarse pertinentes y coherentes con respecto al objetivo principal de mejorar la integración social de las PCD en la región de Oriente Medio. Son complementarios pero bastante independientes, dos o más OE se pueden realizar en paralelo, por ejemplo, algunas de las actividades relacionadas con el OE1 y el OE2 pueden hacerse simultáneamente, así como el desarrollo del portal de Internet. Esto le da flexibilidad al Convenio y la posibilidad de superar las dificultades encontradas para lograr uno de los OE.

Marco temporal de los OE: se establece un calendario claro en forma de cronograma durante los cuatro años del Convenio, identificando el tiempo asignado para las actividades en relación con los objetivos específicos. Esta planificación temporal parece realista.

Se recomienda modificar la formulación de los objetivos específicos para que sean más medibles con el fin de evaluar su consecución.

6.1.3- Formulación de indicadores

Los indicadores estudiados mediante un análisis SMART se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3: SMART de indicadores

Specific Objective 1			S	M	A	R	T	Notes	
Objetive and Results	Indicators foreseen								
OE 1. Adaptación de espacios públicos para hacerlos accesibles a las personas discapacitadas (empresas, administraciones públicas, etc.)	IOV 1.1	80 espacios públicos cumplen la normativa de accesibilidad.		1	1	1			
	IOV1.2	4 normas regulan la accesibilidad en las áreas de intervención, una por país (Libano, Siria, Jordania y Egipto)		1		1			
	IOV 1.3	100 casos de discapacidad como promedio usan cada uno de los espacios adaptados durante un período de 12 meses (5,000 casos en total)				1	1	The formulation is not clear	
R1.SO1. 3 unidades de servicio (1 por país en Siria, Jordania y Egipto) responsables de estudiar y realizar al menos 50 adaptaciones en total en los 4 países, idealmente 11 adaptaciones regulares en cada país y 6 adaptaciones mayores, por lo menos una por país	IOV 1.1.1	200 personas con discapacidad (50 por país) usan servicios accesibles de salud y/o educación sobre una muestra de 400 personas con discapacidad en una población total de 324,000 personas con discapacidad (160,000 en el Libano, 100,000 en Aleppo, 32,000 en Zarqa y 32,000 en los cuatro distritos de Cairo)	1	1	1	1		The nature of the institutions to adapt is not mentioned in the objective (health and education)	
	IOV 1.1.2	100 mujeres con discapacidad (25 por país) usan servicios accesibles de salud y/o educación sobre una muestra de 400 personas con discapacidad en una población total de 324,000 personas con discapacidad (160,000 en el Libano, 100,000 en Aleppo, 32,000 en Zarqa y 32,000 en los cuatro distritos de Cairo)	1	1	1	1			
	IOV 1.1.3	4 de las 8 personas contratadas como trabajadores sociales en el marco de la Actividad 3 R1 OE1 son mujeres (50%)						The indicator is not related to the result	
	PROCESS AND PRODUCT INDICATORS:								
	IOV 1.1.4	Al menos 4 talleres de 50 m2 equipados para realizar adaptaciones están en funcionamiento: 1 en Libano, 1 en Siria, 1 en Jordania y 1 en Egipto.			1	1	1		
	IOV 1.1.5	Al menos 50 adaptaciones se realizan en total en los 4 países, idealmente 11 adaptaciones regulares en cada país y 6 adaptaciones mayores, por lo menos una por país			1	1	1		
R2.OE1. Se ha mejorado la formación y conocimiento del personal local sobre las adaptaciones para discapacitados en Siria, Jordania y Egipto	IOV 1.2.1	Las Unidades de Adaptaciones realizan 50 adaptaciones				1			
	IOV 1.2.2	Las Unidades de Adaptaciones elaboradan 20 propuestas de adaptaciones al margen del Convenio, 5 en cada país			1	1		Content of the proposal is not specified	
	IOV 1.2.3	Los miembros de las Unidades de Adaptaciones realizan 15 apariciones públicas (sensibilización, talleres de formación, etc.), aproximadamente una por año por país						This indicator is not related to the result	
	IOV 1.2.4	75 mujeres (el 50% de los participantes) participan en las sesiones de sensibilización sobre la realidad de las personas con discapacidad, sobre un total de 150 personas (10 personas por encuentro)						This indicator is not related to the result	
	PROCESS AND PRODUCT INDICATORS:								
	IOV 1.2.5	Se han elaborado y editado 4 módulos de formación en CDs interactivos adaptados a la realidad de cada país			1	1	1		Topics of the training are not specified

	IOV 1.2.6	9 personas (1 técnico y 2 trabajadores en cada uno de los tres países, Siria, Jordania y Egipto) serán seleccionadas, contratadas y formadas de acuerdo al programa de formación compuesto por los 4 módulos enunciados en la A.2.2, distribuidos en diferentes días	1		1	1		“Will follow” is not measurable	
SPECIFIC OBJECTIVE 2									
Objective and Results		Indicators foreseen							
OE 2. Se desarrollan programas de formación profesional y acceso al empleo, que favorecen una mejor integración de las personas discapacitadas.	IOV 2.1	140 personas con discapacidad (25% de 560), y en concreto 56 mujeres y 84 varones (40% y 60% de 140, respectivamente), disponen de trabajo estable.		1	1	1			
	IOV 2.2	225 mujeres con discapacidad han acudido a un programa de formación profesional		1				The objective does not mention the gender aspect	
R1.OE2. Mejorar las oportunidades de integración social e independencia económica de las personas discapacitadas.	IOV 2.1.1	140 personas con discapacidad (25% de 560), y en concreto 56 mujeres y 84 varones (40% y 60% de 140, respectivamente), han logrado la autosuficiencia económica						The formulation is not clear	
	IOV 2.1.2	30 empresarios (mujeres y hombres) sobre un total de 50 empresarios contactados en Siria y Egipto están dispuestos a contratar a personas con discapacidad			1	1		“Willing” is not measurable	
	IOV 2.1.3	13 instituciones públicas y/o empresas privadas sobre un total de 50 contactadas emplean al menos a una persona con discapacidad						This is redundant with IOV 2.1.2	
	PROCESS AND PRODUCT INDICATORS:								
	IOV 2.1.4	Al menos 1000 personas discapacitadas son identificadas en los 3 países como beneficiarios potenciales para las formaciones: 390 en Siria, 110 en Jordania y 500 en Egipto	1	1	1	1			
	IOV 2.1.5	Se proporciona formación profesional y/o oportunidades de trabajo a 560 personas discapacitadas: 380 en Siria, 30 en Jordania y 150 en Egipto	1		1	1		“offered” is not measurable	
	IOV 2.1.6	Al menos 50 empresas serán contactadas y sensibilizadas sobre la contratación de discapacitados en sus plantillas: 25 en Siria y 25 en Egipto	1		1	1		“made aware” is not measurable	
	IOV 2.1.7	Se habrán creado al menos 3 talleres de formación profesional: 1 en Jordania, y 2 en Siria, dirigidos a mejorar la cualificación profesional de 30 discapacitados en Jordania y 100 en Siria						Should be subdivided into 2 indicators	
	IOV 2.1.8	En Egipto, al menos se realizarán 2 encuentros al mes con las distintas comunidades, durante los 36 meses de ejecución, para identificar personas discapacitadas	1	1	1	1	1		
Specific Objective 3									
Objective and Results		Indicators foreseen							
OE 3. Refuerzo de la red regional de ONGs que trabajan con discapacitados en los 4 países que integran el convenio, mejorando el sistema de información de servicios disponibles para este colectivo; coordinación e intercambio de experiencias.	IOV 3.1	El portal regional cuenta con 185 miembros (25 instituciones y 160 individuos)		1	1	1			
	IOV 3.2	180 personas con discapacidad (mujeres y hombres) se han beneficiado del sistema de información de servicios de escala regional sobre las 1000 personas con discapacidad						The formulation is not clear	

		identificadas, en una población total de 324.000 personas con discapacidad							
R1.OE3. Se ha creado un portal de Internet que permite compartir información y facilita la comunicación sobre las acciones del convenio, normativa nacional, procedimientos y experiencias de las contrapartes durante toda la ejecución.	IOV 3.1.1	1,085 usuarios distintos han entrado en el portal, sobre una población de 324,000 discapacitados, de los que se estima que 32,400 disponen de internet (10%)		1	1				
	IOV 3.1.2	Se han realizado 1085 descargas del material colgado en el portal						The formulation is not clear	
	IOV 3.1.3	540 usuarios distintos han entrado en el apartado "Mujer" del portal (aproximadamente, el 50% del total de usuarios distintos que han visitado el portal)						The gender aspect is not mentioned in the expected results	
	PROCESS AND PRODUCT INDICATORS:								
	IOV 3.1.4	Un portal de Internet gestionado por AeC y las contrapartes ha sido creado con un dominio exclusivo para el convenio	1		1	1			
R2.OE3. Asegurar una gestión conjunta y permanente de la información del portal de internet de todos los socios del convenio.	IOV 3.2.1	70% de los miembros del portal están satisfechos con el portal (18 instituciones y 112 miembros, siendo en cada país, Líbano, Siria, Jordania y Egipto, por lo menos 4 instituciones y 25 individuos)			1	1			
	IOV 3.2.2	El personal formado realiza 16 propuestas de adaptación y mejora del portal, 4 por país (Líbano, Siria, Jordania y Egipto)						The indicator is not related to the expected result	
	IOV 3.2.3	70% de una muestra de usuarios del portal (mujeres y hombres) están satisfechos con el portal						Creates confusion with IOV 3.2.1	
	PROCESS AND PRODUCT INDICATORS:								
		IOV 3.2.4	Se ha elaborado un plan para garantizar la sostenibilidad y viabilidad del portal de Internet a largo plazo						Formulation is not clear
		IOV 3.2.5	Se realizan 16 talleres de formación sobre gestión y uso del portal de Internet, 4 en cada país (Líbano, Siria, Jordania y Egipto)		1	1	1		4 workshops should be translated in hours or days
		IOV 3.2.6	La información relativa a cada acción del convenio (taller, curso, adaptaciones, empleo) será incluida en el portal conforme avance su grado de ejecución	1		1	1		
	IOV 3.2.7	4 panfletos o periódicos relativos a la realidad del entorno y de las actuaciones del convenio son impresos (uno por año) y 5,000 copias distribuidas en los 4 países, por lo menos 1,000 por país (Líbano, Siria, Jordania y Egipto)						Should be subdivided into 2 indicators	
Total			9	16	20	21	2		

El análisis muestra que los 37 indicadores se han definido para medir el logro de los objetivos. Más de la mitad de los indicadores son relevantes (21/37) y alcanzables (20/37). Menos de la mitad son cuantificables (16/37), mientras que su especificidad es baja (9/37). En la comparación de los indicadores por objetivos específicos aparece lo siguiente:

- OE2 tiene el mayor número de indicadores que son específicos (40%) y alcanzables (60%)
- OE1 tiene el mayor número de indicadores que se pueden medir (64%) y relevante (71%)
- OE3 tienen el nivel más bajo de indicadores en todas las características. Esto confirma la baja especificidad de este OE discutido previamente en el SMART análisis de los objetivos.

No hay un marco temporal para casi ninguno los indicadores (2/37) y esto podría ser un arma de doble filo: puede dar flexibilidad a las ONG en la ejecución, pero también las sobrecarga en las últimas fases del Convenio, que es en realidad lo que ocurre en este caso.

6.1.4- Asunción de riesgos

Los autores del Convenio tuvieron en cuenta todos los factores que podían obstaculizar su aplicación. La mayoría de ellos resultó ser correcta: la situación socio-política en la región es una condición esencial para la ejecución del Convenio. La inseguridad que se vive en la región y especialmente en Siria y Egipto era una de las principales razones de los retrasos y las interrupciones de las actividades y de limitar la libertad de circulación de los formadores. La estabilidad de la economía nacional es una hipótesis que ha sido considerada en la medida en que su empeoramiento puede reducir las oportunidades de contratación y el empleo de PCD. Las firmas de autorizaciones oficiales son indispensables para la realización del Convenio: la complejidad de los procedimientos administrativos ha retrasado la ejecución de determinadas actividades, como en el Líbano, por ejemplo, a pesar de la participación de estas instancias oficiales.

Sin embargo, mantener el personal en sus puestos durante la ejecución del Convenio también debe ser una premisa para una mejor gestión del Convenio. Se ha comprobado que los cambios en el personal de TI, por ejemplo, han disminuido considerablemente el ritmo de desarrollo del portal de Internet.

6.2- Pertinencia

La adecuación de la intervención en relación con las necesidades de las PCD serán estudiadas desde cuatro perspectivas: relevancia para la región, para los países involucrados, para las ONG y lo adecuado del enfoque NSSC utilizado en este Convenio

6.2.1- Pertinencia para el Medio Oriente

Uno de los principales retos para el reconocimiento del derecho de las PCD en la región del Medio Oriente, es el reconocimiento de la discapacidad en sí misma. La discapacidad no es

socialmente aceptada, ya que se considera una fuente de vergüenza y una carga para las familias especialmente cuando las personas con discapacidad son mujeres. No hay datos precisos y fiables sobre la frecuencia, los tipos y las causas de la discapacidad y, por lo tanto, los servicios adecuados o programas que respondan a las necesidades de las PCD son insuficientes.

En este contexto, la Década Árabe de las PCD (1994-2013) y la Convención de la ONU sobre los Derechos de las PCD (2006) han sido adoptados por los países de la región para promover la integración de las PCD en la sociedad. Esto implica que deben desarrollarse diversas acciones tales como el aumento de la sensibilización pública, la aprobación de leyes, la recopilación de información, creación de capacidades y capacitación para la defensa de sus derechos en relación con la cuestión de la discapacidad.

El Convenio "Mejora de la integración social de las personas con discapacidad en la región de Oriente Medio a través de la accesibilidad, el Líbano, Siria, Jordania y Egipto" es sumamente relevante para la región y es adecuado al impulso creado por la Convención de la ONU y la Década Árabe. Por lo tanto, representa un apoyo a los gobiernos y ONG de la región para responder a las necesidades de las PCD y mejorar su calidad de vida.

6.2.2- Pertinencia para los países

Este Convenio es relevante para los cuatro países. Es coherente con sus estrategias nacionales en materia de discapacidad y está en consonancia con las leyes vigentes y los convenios acordados. El número de PCD está aumentando en todos los países como consecuencia de los conflictos, la contaminación ambiental y la consanguinidad. Las PCD se enfrentan a la exclusión, la pobreza, restricción en la educación, en los servicios de rehabilitación y en las oportunidades de trabajo ya sea a causa del estigma social asociado con la discapacidad o debido a la discriminación en la forma de obstáculos en la accesibilidad de las infraestructuras. El tamaño y la complejidad de los problemas relacionados con las PCD requieren de la cooperación entre las entidades públicas y la sociedad civil para afrontar el reto de mejorar la calidad de vida. En la actual situación de guerra en Siria, y crisis continuada que en Egipto este Convenio es de gran relevancia ya que las necesidades de las PCD tienden a descuidarse.

Hay una necesidad expresa por parte de las PCD en cuanto al desarrollo de servicios específicos que favorezcan su integración y aumenten su autonomía. Por otra parte, también existe un consenso general en los países sobre la necesidad y la importancia de las acciones de desarrollo tales como la sensibilización de la sociedad, la elaboración y la aplicación de leyes y la adaptación de espacios físicos para garantizar una mejor integración social de las PCD.

El Convenio ha sido desarrollado en respuesta a las necesidades de las PCD a raíz de la ejecución del Convenio 06-CO1-054 "Mejorar la atención a personas discapacitadas a través del desarrollo de infraestructuras, servicios comunitarios y programas de formación en Líbano, Jordania, Siria y Egipto."

Para España, este Convenio está en adecuación con la estrategia desarrollada en el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012.

6.2.3- Pertinencia para las ONG

El Convenio es relevante para las cuatro ONG. Se integra dentro de sus misiones y estrategias de trabajo. La elección de las ONG que participan en este Convenio es la adecuada, ya que tienen la experiencia necesaria en el campo de la discapacidad, -han colaborado en el Convenio 06-CO1-054 y trabajan con la orientación CBR. Al inicio de la formulación de este Convenio, todas estas ONG estaban bien conectadas con las autoridades gubernamentales, razón por la cual su acuerdo se tomó en consideración implícitamente. Esto aumentará las posibilidades de alcanzar los objetivos

AHS y CEOSS tienen una amplia experiencia en el campo de la discapacidad y han desarrollado conocimientos técnicos específicos. Esto dio lugar a su reconocimiento como líderes en temas de discapacidad en sus respectivos países. Ambas han establecido alianzas sólidas con las instancias gubernamentales, la sociedad civil, otras ONG y los beneficiarios. Este Convenio les permitirá adquirir nuevos conocimientos sobre la adaptación y la formación profesional que les permita ofrecer a las personas con discapacidad una mayor gama de servicios. Esto aumentará la visibilidad de sus acciones y promoverá la colaboración a través del intercambio de experiencias y éxitos.

En el caso de YBY, a pesar de ser una ONG joven, su principal fortaleza es que sus miembros fundadores son los padres de los niños con discapacidad, lo que convierte su experiencia individual en un pilar en la ejecución de cualquier intervención relacionada con la discapacidad. Este Convenio representa una oportunidad para que YBY se constituya en una organización capaz de responder a las necesidades crecientes de la de las PCD en Siria.

Este Convenio es una oportunidad para que AEC lidere bajo el principio de North South South Cooperation (NSSC) mediante la transferencia de su know-how a los países que comparten los mismos problemas en un contexto cultural similar y para que desarrolle su red. Contribuye también a mejorar su curva de aprendizaje a través de las experiencias de los socios. Cada actividad completada es un reto para desarrollar métodos innovadores para la transferencia de conocimiento.

6.2.4- Pertinencia del enfoque de cooperación Norte-Sur-Sur

Este enfoque Norte-Sur-Sur para la cooperación (NSSC) adoptado es adecuado a este Convenio, ya que tiene como objetivo el desarrollo de los recursos humanos y la creación de la capacidad institucional al reunir los recursos de las diferentes organizaciones para abordar la discapacidad, un problema común que afecta a los cuatro países (Líbano, Jordania, Siria y Egipto). El enfoque NSSC refuerza la cooperación entre los socios y las partes interesadas multiplicando los esfuerzos de desarrollo del país. La transferencia de conocimientos de un

país en desarrollo (Líbano) con más experiencia en materia de accesibilidad y adaptaciones a los países menos avanzados en este campo (como Egipto, Siria o Jordania) es relevante ya que comparten valores comunes, problemas y contextos. Con su presencia, los socios españoles juegan un papel importante al proporcionar fondos y conocimientos de los que carece la región. Se contribuye a iniciar el propio crecimiento económico sostenible y al desarrollo del capital social y de las instituciones públicas. Aunque relevante, es importante tener en cuenta que el enfoque NSSC es algo nuevo y de naturaleza compleja. Como tal, hay experiencias limitadas de las que extraer lecciones y modelos y puede ser que si no se gestiona bien, presente varios problemas relacionados con la comunicación y la coordinación.

6.3- Eficacia

En esta sección se señalan hasta qué punto las actividades llevadas a cabo por las ONG durante PAC1, PAC2 y PAC3 contribuyen a la consecución de los objetivos fijados. La siguiente tabla resume las actividades relacionadas con los objetivos del 1 al 3. En Madrid, dos actividades se han realizado: difusión de folletos y una sesión informativa con comunicado de prensa para informar a la sociedad civil española sobre la labor realizada en favor de los discapacitados viviendo en Oriente Medio.

Table 4: Matriz de logro de actividades

OE1 Adaptación de espacios públicos para hacerlos accesibles a las personas con discapacidad				
Activities	Lebanon	Jordan	Egypt	Syria
A.1.1.1: Se construyen y/o rehabilitan las 3 unidades de servicios de adaptaciones para los centros de Siria, Jordania and Egipto.	La unidad existe antes del inicio del Convenio	Creación de una unidad en Amman y una unidad en Zarqa	Estudio de viabilidad para decidir entre alquiler o compra Elección de la localización Formalidades administrativas se inician a nivel interno con el gobierno	Creación de la unidad 1
A.1.1.2: Se equipan las 3 unidades de servicios de adaptaciones en Siria, Jordania y Egipto.	El equipo existe y forma parte de la contribución local	El equipo en Amman debe ser completado El equipo en Zarqa se a conseguido	El equipo fue identificado y se procede a la licitación	El equipo de la unidad debe ser completado
A.1.1.3: Evaluación, asesoramiento y advocacy con los titulares de derechos y obligaciones locales para determinar los espacios públicos que serán adaptados para las personas discapacitadas en Libano, Siria, Jordania y Egipto.	La abogacía apoyada por el Ministro de Justicia llevó a la adaptación del palacio de justicia y con el Comité del Festival de Baalbeck y Municipio de Baabda Evaluación y adaptación de 11 espacios de utilidad pública	Reunión con los principales partidos y líderes comunitarios que actúan en Zarqa Reunión con los beneficiarios Reunión con el Comité de Dirección Definición de los criterios utilizados para elegir las ubicaciones Procedimiento de ajuste para evaluar las ubicaciones sugeridas para adaptarse	Fijación de los criterios para la selección de los espacios públicos Reunión con los beneficiarios: 57 posibles lugares fueron identificados	Evaluaciones continuas con los administradores de salud y educación del Gobernador de Aleppo
A.1.1.4: Adaptaciones para la mejora de la accesibilidad de las personas discapacitadas en 50 espacios públicos de Libano, Siria, Jordania y Egipto		4 espacios públicos fueron adaptados: 2 VCT's, 1 centros de salud, locales de AHS Reunión con una ONG especializada en problemas de audición y de visión para establecer una guía de evaluación para definir las ubicaciones. Reunión con el comité de dirección para seleccionar las escuelas públicas deben adaptarse		1 escuela pública fue adaptada
A.1.2.1: Se selecciona y contrata a 9 personas especializadas (3 en cada uno de los siguientes países: Siria, Jordania y Egipto) que trabajarán en las Unidades de Servicios.	El personal Libanés forma parte de la contribución local	Personal disponible en la unidad de adaptación en Amman	Personal identificado	Personal disponible trabajando desde Julio 2012
A.1.2.2: Desarrollo y edición de 4 módulos de formación en soporte de CD interactivo, adaptado a la realidad de cada uno de los 3 países (Siria, Jordania y Egipto)	Elaboración del contenido de 4 módulos de formación y probado con el personal Libanés	No se aplica	No se aplica	No se aplica
A.1.2.3: Realización de formaciones técnicas sobre la temática de los 4 módulos	2 módulos y medio se dieron en Jordania (12 días)	2 miembros del personal formados en Normas, estándares y accesibilidad.	Formación planeado en 2013	4 miembros del personal formados en medio modulo 1 sobre Normas,

en Siria, Jordania y Egipto.	medio modulo 1 y medio modulo 3 se dieron en el Libano para el personal Sirio No se proporcionó formación al personal de Egipto	2 miembros del personal formados en diseño y ordenadores. 3 miembros del personal formados en parte de la producción de adaptación de artículos	estándares y accesibilidad. 4 miembros del personal formados en modulo 3 sobre la producción y adaptación de artículos
------------------------------	--	--	---

OE2 Desarrollo de programas que aseguran una mejor integración de las PCD a través de la formación profesional y el empleo				
Activities	Lebanon	Jordan	Egypt	Syria
A.2.1.1 Organización de reuniones informativas y de sensibilización en las comunidades locales o en los centros de las contrapartes para identificar a los discapacitados candidatos para recibir la formación profesional y los programas de acceso al empleo	No se aplica	Organización de 2 sesiones de formación por parte del personal de AHS a 4 miembros de VTC sobre: Tecnología de Asistencia Ayudas para la movilidad de mantenimiento y accesibilidad	Organización de 9 seminarios sobre temas relacionados con la discapacidad en colaboración con 3 ONG a 225 personas con discapacidades	
A.2.1.2: Equipamiento de 3 unidades de formación profesional (2 en Siria y 1 en Jordania).	No se aplica	Adquisición de los equipos de asistencia tecnológica para los cursos de IT en Jabal Tareq VTC (Mujer)	Firma de un protocolo con el Ministerio de Industria para la formación in situ y empleo	
A.2.1.3: Organización de sesiones de formación profesional en el sector privado de Siria y Egipto, según las prioridades de los titulares de derechos	No se aplica			4 sesiones de formación 22 beneficiarios 6 recibieron diplomas nacionales 3 encontraron trabajo
A.2.1.4: Organización de cursos de formación profesional en las unidades de formación equipadas en Siria y Jordania	No se aplica			8 sesiones de formación 83 beneficiarios

OE3 Refuerzo de la red regional de ONGs que trabajan con discapacitados en los 4 países que integran el convenio, mejorando el sistema de información de servicios disponibles para este colectivo; coordinación e intercambio de experiencias				
Activities	Lebanon	Jordan	Egypt	Syria
A.3.1.1: Se desarrolla un portal de internet virtual desde Beirut compartido con las contrapartes de Siria, Jordania y Egipto.	Un estudio fue realizado por consultores franceses en las necesidades y estructura Desarrollo de portal	No se aplica	No se aplica	
A.3.1.2: Adquisición del equipamiento de software y hardware necesario para el personal encargado de su gestión en cada uno de los países del convenio.	Equipamiento: hardware y software que se completará en PAC4	Equipamiento: Hardware	Equipamiento: Hardware	Equipment: Hardware
A.3.1.3: Enlace del portal con los centros de las 4 contrapartes de Líbano, Jordania, Siria y Egipto.	El portal se ha relacionado y organizado (blogger y dashboard)			
A.3.2.1: Selección y contratación del personal técnico encargado de la gestión del portal de internet en los 4 países del convenio (8 en total, 2 por país).	El personal de TI ha sido reclutado en el Líbano	Personal TI contratado	Personal TI contratado	IT staff recruited
A.3.2.2: Formación del personal técnico en la gestión del portal de Internet, referente a actualización de datos, introducción de información nueva relativa a la ejecución de las acciones del convenio, etc. en Siria, Líbano, Jordania y Egipto.	Sesión de entrenamiento fo Organización para el personal de TI por los consultores franceses Organization de la sesión de entrenamiento por Technosite para adaptarse portal	Organización de la sesión de entrenamiento para el personal de TI por AEC (3 días) para ser seguido por otro período de sesiones	Organización de la sesión de entrenamiento para el personal de TI por AEC (3 días) para ser seguido por otro período de sesiones	No training was not done
A.3.2.3: Producción y edición de panfletos y periódicos sobre las necesidades de adaptación identificadas, la normativa nacional, historias personales de los beneficiarios u servicios disponibles para los discapacitados en Siria, Líbano, Jordania y Egipto.	Publicación de un folleto en 3 idiomas			

A pesar de que el Convenio se ejecuta en países de una región con mucha inestabilidad, inseguridad y violencia, y que su fecha de inicio se ha retrasado, la Tabla 3 muestra que varias actividades han sido implementadas por los cuatro países y que responden a los resultados esperados. Esto indica que todas las ONG participantes están muy comprometidas y motivadas. Teniendo en cuenta los indicadores previamente definidos en la formulación inicial del Convenio, todos los socios reconocen que el Convenio se ha retrasado y los resultados son limitados. Sin embargo, consideran que todas las acciones (contactos, procedimientos administrativos, autorizaciones, etc.) acometidas hasta la fecha contribuirán sin duda, al logro de los resultados esperados en el 2013. Los socios tienen aptitudes y capacidades para enfrentarse a los retos impuestos desde fuera.

Entre los tres objetivos específicos, es el OE1 la creación de unidades de adaptación, la realización de las adaptaciones, el desarrollo de módulos de formación y capacitación del personal es el más avanzado, en particular en Jordania donde se han adaptado cuatro espacios. En uno de estos lugares, un empleado con discapacidad expresó su satisfacción por las mejoras en su entorno de trabajo, así como el impacto positivo en su rendimiento. En los demás países, las ONG deberían fomentar la elección de los lugares públicos que han de adaptarse y finalmente ejecutar la obra. AEC debería establecer mecanismos de seguimiento para apoyar a los miembros del personal en la superación de las dificultades que encuentran. El número de PCD que utilizan los lugares adaptados no es un problema en sí mismo, ya que la elección de los lugares que habían de adaptarse se basó inicialmente en la importancia de este lugar para las PCD.

En cuanto al OE2, garantizar la formación profesional y el empleo, no se implementa en el Líbano. CEOSS ha suscrito un convenio con el Ministerio de Industria para impartir formación in situ y asegurar el empleo. AHS ha llegado a un acuerdo con dos institutos de formación profesional para impartir la formación y se prevé que ésta comience pronto. YBY ha ofrecido formación profesional en la empresa y en el sector privado (43 beneficiarios en 2011 y 38 hasta mayo de 2012).

El OE3 relacionado con el portal de Internet va con retraso. Todos los países se han equipado y capacitado (a excepción de Siria a causa de la actual guerra). Los socios reconocen que la misión de este portal no se ha cumplido. Habiéndose puesto en marcha al inicio del Convenio, la información no ha estado disponible hasta el final de PAC3. Dos cuestiones se podrían plantear para explicar el retraso del OE3: la falta de ejecución de las actividades, y la percepción errónea del personal en todos los países sobre la utilidad de esta plataforma. Se percibe como un sitio web para publicar información en lugar de un medio para intercambiar experiencias y desarrollar conocimientos y habilidades. Esto es debido al hecho de que los resultados esperados no están claramente definidos y los indicadores no son medibles como se mencionó ya en el análisis SMART.

AEC, como ONG líder, debe revisar este objetivo específico mediante la reformulación de los resultados esperados y la elaboración de una estrategia para aumentar la participación de esta plataforma por los socios y al mismo tiempo reforzar el trabajo en red.

6.4- Eficiencia

Esta sección trata sobre temas de gestión relacionados con la asignación de recursos humanos y financieros, las herramientas y la coordinación entre los asociados.

6.4.1- Asignación de recursos humanos

El documento de formulación define dos entidades responsables de la dirección y coordinación del Convenio:

1 - La unidad de gestión basada en AEC y supervisada y apoyada por el personal expatriado de la FPSC en Líbano

2 - El comité de coordinación integrado por representantes de todos los países participantes. Cuatro trabajadores en el Líbano para ayudar al director del Convenio en las diversas tareas administrativas, además de un coordinador, un asistente financiero y un auxiliar administrativo en cada uno de los países

En total, 18 puestos se asignan a este Convenio, distribuidos en las cuatro ONG. Este número es suficiente pero, con respecto al progreso de la aplicación, parece que el nivel de eficiencia es bastante bajo. Las ONG deben revisar las cargas de trabajo atribuidos a estas personas, así como sus responsabilidades para optimizar el resultado.

6.4.2- Recursos financieros

El presupuesto total asignado por la AECID para el Convenio es de 3.000.000 € como se menciona en el documento de formulación distribuido a los países en relación con las actividades que deben alcanzarse.

Tabla 5: Distribución presupuestaria por país

Egipto	Jordania	Líbano	Siria	España	General
561.140 €	504.300 €	591.300 €	544.622 €	529.500 €	269.138 €

Las actividades planificadas y los resultados previstos tienen entidad. Estos incluyen infraestructuras, equipamientos, capacitación, estudios, desarrollo de herramientas de comunicación, materias primas y salarios. Las ONG de los cuatro países han definido sus necesidades financieras basadas en el coste de vida, el coste de las materias primas, salarios, etc. Por lo tanto, el presupuesto es suficiente para poner en práctica todas las actividades. Los coordinadores de este Convenio están trabajando de firme para ser más eficientes en la producción de servicios de alta calidad a un bajo coste y mediante la aplicación de las normas y los procesos de licitación de la AECID para la contratación de las mejores ofertas en términos de costes y especificaciones técnicas.

La transferencia de fondos a un país depende del desembolso del 80% del importe de la transferencia anterior en todos los países. Esto limita a los países que tienen una mayor eficacia y retrasa la ejecución de otras actividades que menoscaban la motivación y la eficacia. El mecanismo de transferencia de fondos a un país debe ser revisado a fin de evitar ineficiencias.

El análisis de la documentación remitida a los evaluadores (al inicio y durante el proceso de evaluación) y en relación con los presupuestos y gastos muestra que los documentos no son confiables por las siguientes razones:

- Multiplicidad de los documentos con cifras relacionadas con el presupuesto que no coinciden
- Presencia de errores en los cálculos
- Informes financieros sin fecha
- Autor del documento sin definir

En consecuencia, la evaluación intermedia no incluye una evaluación de la parte financiera del Convenio.

6.4.3- Herramientas de información

Varias herramientas de presentación de informes se pusieron a disposición desde el inicio del Convenio por la AECID y la FPSC y los países fueron capacitados para utilizar, aunque estaban familiarizados con la mayoría de los requisitos, ya que son los mismos que los utilizados en el Convenio 1. Procedimientos y mecanismos de seguimiento y evaluación se indica en el MdE firmado por todas las partes implicadas. Un calendario claro para el seguimiento estableciendo plazos para los informes sobre las actividades realizadas y previstas según los manuales de procedimiento de la AECID. Las ONG coinciden en que la presentación de informes sobre los asuntos financieros es necesaria para la transparencia y la rendición de cuentas, pero son complejos y largos causando retrasos en la información sobre fechas de vencimiento que afectan a las transferencias de fondos para la ejecución de nuevas actividades. La presencia de un representante en el país FPSC parece relevante para apoyar a AEC y a los restantes socios.

Los informes de seguimiento no dan una visión global de los logros y la planificación para el próximo período, excepto para las cuestiones financieras. La información es a veces limitada y a menudo carece de sistematización, ya que se basa principalmente en la comunicación oral y las relaciones informales que caracterizan la cultura del Sur. Además, los documentos se preparan en diferentes idiomas por los coordinadores nacionales, se acumulan en inglés por el gerente local del Convenio, y se envían a FPSC quien transmite en español a la AECID. A pesar de los esfuerzos para mejorar la comunicación y la retroalimentación, la respuesta por escrito por parte de las ONG es todavía puntual en relación con las cuestiones específicas. Esto podría afectar a la transparencia de todas las decisiones y medidas adoptadas

Por lo tanto, el cumplimiento de las normas y reglamentos relacionados con el sistema de seguimiento técnico debe ser obligatorio y estricto. Los formatos estandarizados deben mejorar la comunicación, facilitar el seguimiento y mejorar la coordinación de las decisiones adoptadas. La necesidad de un formato de informe técnico se ha destacado durante la reunión anual de coordinación de diciembre 2012 en Madrid. El equipo de gestión tiene que esforzarse para aplicar las decisiones acordadas, así como para formar personal en buenas prácticas.

6.4.4- Coordinación entre actores

Este Convenio se basa en un enfoque NSSC donde el socio español aporta el apoyo necesario para el socio del Sur. Se trata de apoyar a AEC en la transferencia de conocimientos lo cual permite transferir el conocimiento y la gestión de las estrategias a fin de que los países participantes puedan subvenir a las necesidades de la población objetivo. Para garantizar la coordinación entre los distintos actores, se designan 4 personas según el documento de formulación: un director de Convenio, un delegado de la FPSC, un gerente de Convenio local, una técnica administrativa y financiera. Además de un coordinador para cada socio local en cada país también. El documento de formulación no especifica las tareas relacionadas con cada posición, lo que lleva a la confusión en las responsabilidades de apoyo, tales como líneas de presentación de informes, el control, la validación de información a partir de las decisiones tomadas.

El énfasis debe ponerse en la definición de roles y tareas de todos los miembros asignados a la coordinación entre los distintos actores que participan en el convenio.

En cuanto a la coordinación, varía de un país a otro en función de la presencia (en el Líbano y Jordania) o ausencia (en Egipto y Siria) de representante de FPSC en el país. Cuando hay representante se percibe como una referencia por las ONG. Se agilizan las decisiones, se reducen los cuellos de botella administrativos y se motiva a las ONG como es el caso de AHS en Jordania. Esta coordinación se realiza en consonancia con el principio del enfoque NSSC, en el que el país del norte tiene un importante papel de apoyo.

AEC es la ONG líder en este Convenio. Se la considera un referente en su país y en la región, ya que posee el conocimiento de toda la cadena de valor de producción y adaptación. El equipo de AEC se percibe como altamente cualificado y dispuesto a transferir sus conocimientos y compartir experiencias con los demás socios. Existe un consenso general entre los socios alrededor de su profesionalidad y su experiencia en el campo de la discapacidad.

Como líder de este Convenio, AEC debe jugar un papel importante en la coordinación con los distintos países de todos los aspectos que contribuyen a la consecución de los objetivos. Esta coordinación es de carácter bilateral sólo entre AEC y uno de los socios de ONG. Con los otros se suele hacer de forma remota a través de e-mails, teléfono e informes mientras que la presencia física se limita a reuniones anuales o a las necesidades de la formación a pesar de la recomendación con respecto a la coordinación formulada en el informe final del Convenio 06-

CO1-054. Las reuniones regulares de coordinación sobre el terreno se producen también entre los expatriados cuando están presentes en el país, y la agencia donante. Sin embargo, no existen interacciones entre los socios entre sí -AHS, CEOSS y YBY- y, por lo tanto, el objetivo de compartir experiencias que se han de alcanzar a través de la creación del portal de Internet (O-3) no se ha cumplido todavía. Los resultados no son tangibles por lo que hay que esforzarse más todavía.

Por lo tanto, es necesario consolidar los mecanismos de coordinación entre la AEC y las ONG socias a nivel técnico y de gestión mediante reuniones regulares de Skype, informes de seguimiento más frecuentes y el uso intensivo del portal de Internet que podría compensar la no presencia en el país.

6.5- Impacto

Aunque por lo motivos explicados, las actividades realizadas en esta etapa del Convenio han sido limitadas se puede decir que han tenido impacto. Se han impulsado acciones en el ámbito legislativo, ya sea en la revisión de las leyes o en la elaboración de decretos de aplicación. Se ha aumentado la conciencia sobre la realidad de la discapacidad y cambiado la percepción de la sociedad hacia las PCD. Se han expresado nuevas necesidades que generarán más servicios. Todas las partes interesadas en los países socios están de acuerdo en que el Convenio ha tenido ya un impacto en el ámbito de la discapacidad.

En Jordania, las instituciones públicas están más involucradas y las oportunidades para el diálogo nacional entre las instituciones gubernamentales, las ONG y los beneficiarios se han incrementado. En Egipto, CEOSS está posicionado como líder en el campo de la discapacidad lo que les permite jugar un papel catalítico en el fomento de la colaboración con otras ONG y la creación de capacidades en los grupos de defensa de reciente formación. En cuanto a YBY, se convirtieron en una referencia en el campo de la producción de ayudas técnicas en Siria.

Con la realización de este Convenio, la contribución de AEC a la accesibilidad de los espacios públicos en todo el país será reconocida. Como tal, la AEC habrá formalizado su know-how, transferido a los demás países de la región y posicionado como experta en su campo regional e internacionalmente.

A largo plazo, las ONG que participan en este Convenio se convertirán en centros de referencia en sus respectivos países en materia de producción de ayudas técnicas y de adaptación de los espacios físicos siguiendo el ejemplo del AEC en el Líbano. A través de la experiencia desarrollada, las ONG se convierten en garantes de la calidad de los servicios prestados a personas con discapacidad.

El impacto del Convenio, visible hasta la fecha, está ayudando a consolidar los resultados alcanzados en el Convenio 06-CO1-054. Por otra parte, el impacto del citado Convenio está facilitando y ayudando en la consecución de los resultados del Convenio actual ya que ha la concienciación y la experiencia se han potenciado.

6.6- Sostenibilidad

El éxito de este Convenio depende de la continuidad de las actividades realizadas fuera del Convenio. Esto implica la capacidad de asegurar los fondos y el establecimiento de buenas prácticas y de apropiación de las acciones en cada país.

Las ONG son conscientes de la importancia de asegurar fondos para la sostenibilidad de las actividades, y tienen todos los recursos (conocimientos, credibilidad y recursos) necesarios para cumplir con este requisito. Como tales, están bien establecidas en sus países y tienen actividades generadoras de recursos. Por otra parte, los gastos de adaptación serán cubiertos a través de contribuciones de los propietarios de los espacios físicos (público o privado). El compromiso de los gobiernos en el apoyo a la accesibilidad a través de las leyes y regulaciones también contribuye a la sostenibilidad de las acciones emprendidas en este convenio.

La participación de las ONG en el diseño, implementación y seguimiento de la intervención asegura el nivel de participación y apropiación requerido para procurar la sostenibilidad de cualquier intervención. El enfoque CBR utilizado como uno de los pilares de su estrategia, así como la presencia de PCD como actores principales en la prestación de servicios (AEC, AHS y CEOSS) son valiosos activos. El objetivo del Convenio es fortalecer la capacidad y desarrollar los conocimientos que garanticen la sostenibilidad de las intervenciones más allá de su periodo de ejecución. Las ONG deben esforzarse por retener a su personal, garantizando la motivación y las condiciones de trabajo adecuadas, ya que la experiencia adquirida aumenta las competencias, refuerza la creatividad y optimiza la calidad de los servicios.

La sostenibilidad puede verse amenazada por dos factores principales: la crisis económica y la seguridad inestable que prevalecen en la región y la limitada participación de las autoridades públicas, que es un gran reto que las ONG tienen que enfrentar y que les responsabiliza del desempeño del liderazgo en el ámbito de la discapacidad.

Para YBY, la sostenibilidad es más compleja de lograr, ya que es una ONG joven centrada en las adaptaciones y establecida en un país en guerra y no diversificada hasta ahora como las otras ONG (CEOSS, AHS o AEC).

7-CONCLUSIONES

Diseño

- Los objetivos generales y específicos relacionados con las actividades, los resultados y los indicadores se definen y plasman operativamente en matrices y cronogramas.
- La mensurabilidad de los objetivos es más bien baja y esto podría llevar a las ONG a perder de vista los resultados que deben lograrse.
- Los resultados esperados no están bien formulados, a veces se mencionan como objetivos (generales o específicos), tales como por ejemplo R2 SO1 y R2 SO3.

- Los indicadores tienen falta de claridad, especificidad y mensurabilidad y no están bien definidos a tiempo lo que hace que sea difícil evaluar los logros.

Implementación

- La cooperación Norte-Sur-Sur (NSSC) es el enfoque adecuado que mejor responde al objetivo de este Convenio. Mejora el intercambio de experiencias en los países en desarrollo con problemas y contextos similares y cuenta con el apoyo de socios del Norte. Sin embargo, sigue siendo bilateral en su aplicación ya que la comunicación es sólo entre la ONG líder y uno de los países.

Pertinencia

- El estudio de referencia realizado en el inicio de este Convenio proporciona datos significativos que permitieron realizar la intervención en su contexto real y evaluar con precisión el impacto del Convenio.
- En línea con lo apuntado por las PCD, las ONG y los actores gubernamentales, el Convenio, aborda las necesidades prioritarias de las PCD en la región de Oriente Medio, garantizando su integración en la sociedad a través de la mejora de la accesibilidad.
- El Convenio sigue la línea de los objetivos estratégicos de todos los países involucrados. Cumple con las orientaciones definidas en el Plan Director de la Cooperación Española para el Desarrollo 2009-2012 y las directrices de la Convención de la ONU y el Decenio Árabe firmado y ratificado por la mayoría de los países árabes.
- El Convenio integra las misiones y estrategias de trabajo de las cuatro ONG implicadas.

Eficacia

- Las actividades principales del Convenio mostraron logros efectivos con respecto a la creación y equipamiento de unidades de adaptación en los 3 países y con el desarrollo de programas de formación profesional.
- Las actividades relacionadas con la adaptación de los lugares públicos y el trabajo en red se están quedando atrás y deben ser impulsadas para no poner en peligro el Convenio.

Eficiencia

- El número de puestos creados para implementar este Convenio es suficiente, pero con respecto al progreso de la aplicación, parece que el nivel de eficiencia es bastante bajo.
- El presupuesto total concuerda con el objetivo del Convenio ya que las ONG en los cuatro países han definido sus necesidades financieras basadas en el coste de vida, el coste de las materias primas, salarios, etc.
- Los instrumentos para informar acerca del presupuesto y los gastos están bien definidos por la normativa AECID y han sido aplicados por las ONG. Sin embargo, los documentos proporcionados a los evaluadores (al inicio y durante el proceso de evaluación) no muestran un adecuado proceso de supervisión.

- La presencia de un representante de la FPSC en los países reduce los cuellos de botella administrativos, acelera las decisiones y motiva a la ONG a llevar a cabo las actividades.

Impacto

- A pesar de que las actividades realizadas son escasas, se han impulsado acciones en el ámbito legislativo mediante la modificación de Leyes y la elaboración de importantes Decretos de aplicación.
- El aumento de las campañas de sensibilización y comunicación está cambiando la percepción de la sociedad hacia las PCD.
- La experiencia desarrollada a través del Convenio llevará a las ONG implicadas a convertirse en las garantes de la calidad de los servicios prestados a las PCD en sus países.

Sostenibilidad

- Las ONG tienen todos los recursos técnicos y financieros para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones más allá del plazo de este Convenio. Sin embargo, dos factores importantes podrían ponerla en peligro: la crisis económica y la inseguridad que prevalecen en la región, especialmente en Siria.

8-RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

8.1- Recomendaciones

La principal recomendación que se propone es extender el periodo de ejecución del Convenio para asegurar el logro de todos los objetivos. Estaría justificado teniendo en cuenta el retraso en el inicio del Convenio y de los obstáculos encontrados por las socios a causa de la guerra y la situación de conflicto en los países implicados. Además, se proponen recomendaciones más específicas para asegurar el éxito del Convenio en el período restante. Estas últimas se refieren a la planificación de la intervención, la organización de los recursos, el proceso de seguimiento y evaluación y la comunicación.

Planificación de la intervención

La planificación es una fase crucial que define la forma en que se ejecuta el Convenio. Determina los objetivos a alcanzar, los indicadores para evaluar los logros y el calendario de ejecución. Se recomienda:

- Revisar la formulación del objetivo específico relacionado con el portal de internet (OE3) y la conciencia de España (OE4) para que sean más específicos para el logro del objetivo general y mensurable más para evaluar su logro
- Considerar la posibilidad de subdividir el OE3 en dos objetivos específicos, una relacionada con el sistema de referencia que se dirige a PCD a nivel nacional y uno relacionado con el intercambio de experiencias y trabajo en red a nivel regional

- Revisar la PAC 4 y revisar los indicadores para que sean SMART, especialmente en lo que hace a la especificidad y al marco temporal, con el fin de mejorar el seguimiento y los informes.

Organización de los recursos

La asignación de los recursos adecuados es uno de los factores determinantes del éxito de un proyecto. Se deben destacar los siguientes elementos

- Definir claramente las tareas y las responsabilidades de los representantes FPSC en los países en relación con la AEC y la sede.
- Revisar la carga de trabajo de los miembros del equipo del Convenio en cada país y definir sus tareas y sus responsabilidades para mejorar la aplicación de las acciones
- Tratar de retener personal capacitado y experiencia asegurando unas condiciones de trabajo
- Alentar la delegación de funciones y establecer un sistema de control eficaz
- Reconsiderar la práctica relativa a las transferencias de dinero a un país de modo que a cada cual se le de un tratamiento acorde con su ritmo de implementación y se eviten las ineficiencias.

Monitoreo y Evaluación

La recogida sistemática de información y el análisis de la misma a medida que progresa el Convenio están orientadas a mejorar la eficiencia y la eficacia y ayudan a controlar la ejecución. Las cuestiones sobre las que hay que incidir son:

- Establecer sistemas de recogida de información relativa a los indicadores ya definidos en la planificación
- Crear, en colaboración con los informes de los socios, herramientas estandarizadas basadas en las normas y reglamentos de la AECID
- Elaborar un calendario para la presentación de informes en forma mensual con el fin de ayudar a identificar problemas y proponer soluciones rápidamente
- Intercambiar informes entre todas las ONG para promover el intercambio de experiencias y asegurar la retroalimentación a los equipos para optimizar el rendimiento
- Ejercer el control financiero y los mecanismos de auditoría y periodicidad de los informes financieros trimestrales

Comunicación

El secreto del éxito de los proyectos es el intercambio de información entre los socios de una forma fluida, transparente y significativa durante todas las fases de la implementación. Se deben realizar esfuerzos para:

- Consolidar los mecanismos de coordinación entre FPSC, AEC y las ONG asociadas, tanto a nivel técnico y de gestión, mediante reuniones regulares por Skype, informes de seguimiento frecuentes y el uso intensivo del portal de Internet, que compensaría la falta de presencia en el país.

- Programar reuniones periódicas, en persona o virtual a través de Skype entre las ONG y los representantes de la AEC y la FPSC con una agenda compartida con todos los socios
- Desarrollar un formato estándar para las actas de las reuniones que reflejen hechos y decisiones importantes.
- Seguir las decisiones y documentar todas las acciones alcanzadas y no alcanzadas para compartir con los socios.
- Mejorar el portal de Internet en cuanto a diseño, identificación, navegación y contenidos
- Desarrollar oportunidades para que las ONG se comuniquen entre sí (comunicación multilateral).
- Reforzar la cultura de las TIC entre el personal de las ONG para involucrarlos más en la generación y el intercambio de información en el portal de internet (percepción de valor agregado, desarrollo de habilidades, la rendición de cuentas, etc.).
- Elaborar un plan de negocio detallado por país de todas las actividades relacionadas con el portal de Internet para su aplicación inmediata.
- Hacer que el portal de Internet más visible a las ONG y al público creando, por ejemplo un enlace directo desde los sitios web de los socios.
- Crear eventos y oportunidades tales como reuniones, conferencias, anuncios, etc. que aumenten la sensibilización y den visibilidad al Convenio.
- Hacer presión y concienciar a la opinión pública en materia de discapacidad aprovechando las oportunidades propias de cada país, tales como la Declaración de 2013 como Año de la discapacidad por el Primer Ministro libanés.

8.2- Lecciones aprendidas

En esta etapa del Convenio, se pueden identificar varias buenas prácticas derivadas de las actividades realizadas y hacerlas extrapolables a otros Convenios. Estas buenas prácticas se pueden resumir de la siguiente manera:

- ***El apoyo a la gestión por parte de la dirección de las ONG y de las instancias oficiales*** es de gran importancia a la hora del éxito o fracaso de un proyecto. Puede incluir aspectos tales como la asignación de recursos suficientes, así como su confianza y orientación en tiempos de crisis
- ***La participación de los actores clave a través de un comité de dirección*** aumenta la toma de decisiones, es eficiente en cuanto al marco temporal y asegura la sostenibilidad.
- ***La contribución de los expertos técnicos*** es fundamental en los Convenios. Dan lugar a una mejor comprensión de los objetivos del Convenio, garantizan la adopción de las prácticas adecuadas, crean y difunden conocimientos.
- ***La participación de los beneficiarios en la planificación y las fases de ejecución*** es un factor clave de éxito para garantizar la relevancia y la sostenibilidad. Ellos son los verdaderos conocedores de la materia y los más conscientes de las necesidades y de los medios existentes para darles respuesta.

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Términos de Referencia

Anexo 2: Calendario de actividades

Anexo 3: Lista de los documentos utilizados

Anexo 4: Guías de entrevista

Anexo 5: Informes de Misiones

Anexo 6: Los evaluadores CV

Los documentos mencionados anteriormente están disponibles en el Anexo adjunto denominado "Anexos Evaluación intermedia 10-CO1-091."