Elaborado por:

equilibrium | SOCIAL DEVELOPMENT CONSULTING

Para revisión de:

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

INFORME FINAL

Evaluación externa, ex post y en tiempo real: Proyecto NRC Venezuela, fases 1 - 2

Noviembre 2024

CONTENIDO

Contextualización y metodología de evaluación **1**
1.1. Contexto del proyecto 2
1.2. Alcance y propósito de la evaluación 3
1.3. Diseño metodológico 3
1.3.1. Métodos y fuentes de recopilación de datos 5
a. Revisión documental 5
b. Entrevistas a profundidad 6
c. Grupos focales 7
d. Observación directa 8
e. Triangulación de información 8
Análisis por componente **9**
2.1 Seguridad alimentaria y medios de vida 10
2.2 Educación 13
2.3 Agua, Saneamiento e higiene (WASH) 14
2.4 Asistencia legal (ICLA) 24
Hallazgos de la evaluación
3.1 Criterio: Pertinencia 10
3.2 Criterio: Coherencia 13
3.3 Criterio: Eficacia 14
3.4 Criterio: Eficiencia 19
3.5 Criterio: Impacto 23
3.6 Criterio: Sostenibilidad
Conclusiones y recomendaciones
29
Anexos (documentos adjuntos)
Anexo 1. Matriz de evaluación
Anexo 2. Listado de documentos consultados
Anexo 3. Listado de personas entrevistadas y grupos focales (internal only)
Anexo 4. Consentimientos informados de entrevistas y grupos focales
Anexo 5. Grabaciones de entrevistas y grupos focales
Anexo 6. Registro fotográfico (not annexed)

1 Contextualización y metodología de evaluación

I. CONTEXTO Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

1.1. Contexto del proyecto

El contexto socioeconómico y político de Venezuela ha sufrido un deterioro pronunciado durante las últimas dos décadas, agravado significativamente desde 2013. Esta situación ha generado una inflación descontrolada, una profunda recesión económica y el colapso de servicios públicos esenciales. En este complejo escenario, el Norwegian Refugee Council (NRC) ha desempeñado un papel crucial al proporcionar asistencia humanitaria y fortalecer la resiliencia de las comunidades más afectadas.

En este contexto, el "Proyecto NRC/COSUDE" ha surgido como una respuesta integral a la prolongada crisis humanitaria en Venezuela. Desarrollado en dos fases entre 2020 y 2024, este proyecto ha sido implementado por el NRC con el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Su intervención se ha centrado exclusivamente en el estado Bolívar, abordando áreas clave como seguridad alimentaria y medios de vida, educación, agua, saneamiento e higiene (WASH), y asistencia legal.

El proyecto se enfocó en los municipios de Angostura del Orinoco, Caroní, Roscio y Sifontes, seleccionados por su alta vulnerabilidad y el impacto significativo de la crisis. Estos municipios forman parte del Arco Minero del Orinoco, una zona crítica afectada por la minería ilegal, cuyas implicaciones sociales, económicas, ambientales y políticas han despertado alarmas a nivel nacional e internacional. Esta región representa un foco de necesidades urgentes de atención y desafíos complejos, frente a los cuales el proyecto ha buscado proporcionar soluciones sostenibles y fortalecer la capacidad de las comunidades para enfrentar esta crisis humanitaria compleja.

Tabla 1. Fases del proyecto (2019 - 2024)

	Fase 1	Fase 2
Período	01.11.2020 – 30.06.2023	15.06.2023 to 31.12.2024
Estados de Intervención	Bolívar	Bolívar
Co Donante	UNICEF, FFO, BHA, UNHCR, NMFA, SIDA, ECHO, BHA	SIDA, NMFA y BHA.

1.2. Alcance y propósito de la evaluación

El proceso de evaluación tuvo como propósito principal analizar en qué medida y de qué manera la acción humanitaria implementada por el Norwegian Refugee Council (NRC), desde su primera fase en 2020 hasta su segunda fase en 2024, cumplió con los estándares de eficacia, eficiencia, pertinencia,

coherencia, impacto y sostenibilidad. Asimismo, se examinó el valor agregado del enfoque multisectorial del proyecto, su pertinencia en el contexto de la crisis humanitaria y migratoria, y el aporte de COSUDE como donante.

Objetivos específicos de la evaluación

1. **Desempeño y retroalimentación:** Identificar factores determinantes del desempeño del proyecto y proponer ajustes para mejorar la implementación durante el período restante y en futuras intervenciones.

2. **Capacidades institucionales:** Evaluar las contribuciones del proyecto en el fortalecimiento de las capacidades, herramientas e influencia de NRC en el marco de su intervención.

3. **Comparación de enfoques:** Analizar la efectividad de diferentes enfoques de acción humanitaria en poblaciones vulnerables:

   3.1. Asistencia multisectorial frente a asistencia por sector especializado.

   3. 2. Asistencia generalizada/comunitaria frente a asistencia individualizada.

4. **Gestión del proyecto:** Examinar la estructura estratégica, técnica y financiera del proyecto, su funcionamiento y mecanismos de coordinación, considerando los criterios CAD y los resultados alcanzados.

5. **Cofinanciación de COSUDE:** Valorar la lógica de la cofinanciación de COSUDE y su impacto en los resultados obtenidos.

6. **Relaciones institucionales:** Analizar la relación de NRC con contrapartes gubernamentales, actores humanitarios y otros interlocutores, así como el impacto de estas relaciones en los resultados del proyecto.

7. **Sinergias territoriales y técnicas:** Evaluar el nivel de sinergia dentro de NRC y con otros actores humanitarios presentes en las áreas de implementación.

8. **Estrategia de intervención:** Identificar oportunidades de mejora y consideraciones clave para informar decisiones estratégicas sobre futuras acciones humanitarias.

Los resultados de esta evaluación proporcionarán a COSUDE y NRC insumos clave para un análisis integral, destacando prácticas exitosas, lecciones aprendidas y recomendaciones basadas en evidencia objetiva y triangulada. Además, el informe contribuirá a la transparencia y la rendición de cuentas de NRC ante el donante, fortaleciendo la gestión y los resultados futuros de sus intervenciones.

1.3. Diseño metodológico

En línea con el propósito y alcance establecidos, la presente evaluación adoptó un diseño no experimental, utilizando métodos cualitativos para el levantamiento de información primaria y complementándose con fuentes secundarias disponibles. El enfoque participativo fue central en este proceso, promoviendo la inclusión de los actores clave identificados durante el mapeo de partes interesadas del proyecto, con el objetivo de enriquecer el análisis y fomentar el aprendizaje a partir de la información contenida en los informes de evaluación.

El proceso de evaluación se alineó con los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (DAC-OECD), considerando seis dimensiones principales: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Para estructurar el análisis, se formularon 12 preguntas basadas en estos criterios, orientadas a evaluar las actividades realizadas, los productos entregados y los efectos generados durante el periodo de evaluación. Estas preguntas integraron enfoques transversales, como género, el principio de no dejar a nadie atrás (LNOB), nexus, localización y gobernanza, garantizando una perspectiva inclusiva y contextual en los hallazgos y conclusiones.

A continuación, se presentan las preguntas de evaluación correspondientes a cada criterio:

- **Pertinencia**

  1. ¿Hasta qué punto la estrategia de intervención escogida fue adecuada frente a las necesidades de los grupos meta del proyecto y los efectos esperados?

  2. ¿En qué medida los mecanismos de coordinación/colaboración definidos en el proyecto consideraron todos los actores relevantes para el logro de los efectos deseados?

  3. ¿En qué medida el proyecto ha sabido adaptarse a cambios en el ecosistema humanitario y a las necesidades de apoyo derivadas de la pandemia de la COVID-19?

- **Coherencia**

  4. ¿En qué medida la intervención de NRC está alineada con la estrategia de cooperación de COSUDE y otros actores humanitarios?

- **Eficacia**

  5. ¿En qué medida el proyecto ha avanzado en el logro de las metas propuestas y qué factores lo favorecieron o dificultaron?

  6. ¿Qué evidencia existe de contribuciones del proyecto al fortalecimiento de las capacidades de NRC Venezuela para liderar la red regional y las redes nacionales?

- **Eficiencia**

  7. ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?

- **Impacto**

  9. ¿Qué cambios y efectos (positivos y negativos) tuvo la intervención en los grupos meta?

- **Sostenibilidad**

  10. ¿En qué medida la intervención se mantiene tras su finalización?

La principal herramienta metodológica utilizada durante el proceso de evaluación fue la Matriz de Evaluación (Anexo 1), desarrollada conforme a los requerimientos específicos establecidos en los Términos de Referencia de esta consultoría. Esta matriz sirvió como guía estructurada para la aplicación de los diversos instrumentos de recolección de información primaria y estuvo compuesta por preguntas generales de evaluación, sub-preguntas, indicadores, métodos y fuentes de recolección de datos.

Siguiendo los criterios de evaluación previamente mencionados, se formularon preguntas que guiaron el diseño de dos instrumentos clave: entrevistas y grupos focales. Estos instrumentos fueron adaptados según el tipo de actor a contactar, permitiendo recopilar información específica y relevante para responder a las preguntas generales de la evaluación.

Para garantizar la rigurosidad metodológica, se implementó un proceso de triangulación de información. Este proceso incluyó el análisis cruzado de datos provenientes de diversas fuentes, como documentos internos del proyecto, estudios contextuales relevantes, información aportada por los equipos de NRC responsables del diseño e implementación, actores humanitarios involucrados, y las partes beneficiarias directas. Esta triangulación aseguró la validez, confiabilidad, consistencia y utilidad de los hallazgos, fortaleciendo la solidez de los resultados obtenidos.

Asimismo, se identificaron limitaciones durante el desarrollo de la evaluación, junto con las medidas de mitigación adoptadas para enfrentarlas. Estas limitaciones y sus respectivas acciones se presentan en la tabla a continuación, proporcionando una visión integral de los desafíos metodológicos enfrentados y las soluciones implementadas.

Tabla 2. Limitaciones y medidas de mitigación

Limitación	Medidas de mitigación
El contexto del Arco Minero, aunado a la fecha cercana al mes de diciembre y las implicaciones que tiene en el cierre de los proyectos, dificultó coordinar la fecha de la visita a terreno.	- Postergar una semana el inicio del levantamiento de información, uniendo esfuerzos entre NRC y el equipo evaluador para coordinar agendas. - Cuando fue necesario, el equipo consultor fue flexible con la programación de entrevistas nacionales, haciéndolas en la semana prevista inicialmente para la visita a terreno.
NRC no tiene implementaciones en conjunto con otras organizaciones, eso dificultó programar las entrevistas con los actores humanitarios.	- La consultora fue flexible con la cantidad de entrevistas a los actores humanitarios - Se solicitó a NRC programar una entrevista con una organización prominente en el ecosistema humanitario, y se cumplió canalizando la entrevista a un miembro de OCHA.
No se visitaron los huertos comunitarios, gallineros, ni cabras lecheras.	A pesar de que se visitaron las comunidades beneficiarias, NRC no contempló dentro de la planificación la visita a estos espacios de producción. Una vez en terreno la agenda estaba llena, y se priorizó sacar las entrevistas y GF correspondientes. Parte de la limitación surgió de la distancia entre comunidades, puesto que se agendaron entrevistas en lugares diferentes que requirieron viajes entre municipios, generando un tiempo de traslado alto, cada día.

1.3.1. Métodos y fuentes de recopilación de datos

La fase inicial del proceso de evaluación consistió en una exhaustiva revisión documental, que incluyó el análisis de la documentación interna del proyecto correspondiente a las etapas de formulación, implementación y evaluación de las acciones desarrolladas. Este proceso tuvo como objetivo principal

identificar y contrastar información para responder a las preguntas de evaluación relacionadas con los criterios establecidos.

La lista detallada de documentos revisados se encuentra disponible en el Anexo 3.

a. Entrevistas a profundidad

La selección de personas entrevistadas se llevó a cabo en colaboración con el equipo de NRC a cargo de la implementación del proyecto, con el fin de involucrar a actores directamente relacionados a las actividades. Esta metodología permitió recopilar información valiosa sobre sus percepciones acerca del proyecto, los aprendizajes adquiridos, las capacidades desarrolladas, las oportunidades de mejora identificadas y los factores que influyeron en el nivel de desarrollo alcanzado.

Para las entrevistas, se consideraron cuatro tipos de actores: personal interno de NRC, con prioridad en los perfiles intermedios directamente involucrados en el proyecto; actores humanitarios con alianzas formales o informales con NRC en el marco del proyecto; y autoridades locales que mantienen una relación, directa o indirecta, con NRC en el contexto del proyecto.

La distribución de las **13 entrevistas realizadas** se presenta en la Tabla 3. Las casillas marcadas en rojo indican un número de entrevistas inferior al inicialmente planificado.

Esta reducción se debió principalmente a dos factores: 1) Falta de acceso a los perfiles adecuados para entrevistar en el caso de los actores humanitarios 2) Falta de coordinación en la agenda y presencia de gran parte del equipo NRC en terreno por cierre de año.

Por otro lado, las casillas marcadas en verde reflejan un número de entrevistas superior al previsto inicialmente, lo cual fue necesario para cubrir brechas de información no abordadas por los actores previamente entrevistados. En el anexo 3 se amplía la información sobre las personas entrevistadas.

Tabla 3. Perfiles y número de actores entrevistados

Estado	Personal					
	Autoridades Locales		Actores humanitarios		Personal NRC	
	Plan	Ejec	Plan	Ejec	Plan	Ejec
Bolívar	4	6	6	3	5	4

Las entrevistas se realizaron de manera presencial, con una duración promedio de una hora por sesión. Cada entrevista fue grabada y sistematizada en tiempo real, salvo aquellas realizadas de manera virtual. Todas contaron previamente con el consentimiento informado de los participantes. Este enfoque permitió

documentar de forma integral las conversaciones y reflexiones, facilitando la formulación de hallazgos pertinentes para la evaluación.

Las entrevistas incluyeron preguntas generales y específicas diseñadas para recopilar información detallada sobre las acciones y productos generados por el proyecto. Las guías de entrevistas se adaptaron a cada grupo o actor de interés y fueron estructuradas en función de los criterios de evaluación priorizados, asegurando un enfoque coherente y alineado con los objetivos del proceso evaluativo.

a. Grupos focales

Se llevaron a cabo cuatro grupos focales, uno en cada municipio intervenido, con la participación de beneficiarios del proyecto. Las preguntas estuvieron orientadas a explorar los servicios a los que los beneficiarios pudieron acceder a través del proyecto. Cuando fue necesario, los moderadores emplearon dinámicas grupales para fomentar la participación activa y el intercambio de opiniones entre los asistentes.

Los grupos focales se realizaron de manera presencial, con una duración promedio de una hora por sesión. Cada sesión fue grabada y sistematizada tras obtener el consentimiento informado de los participantes, lo que permitió documentar integralmente las discusiones y reflexiones, contribuyendo a la formulación de hallazgos relevantes para la evaluación.

La selección y convocatoria de los beneficiarios fue liderada por NRC, dado su acceso directo a esta población. En promedio, cada grupo focal contó con la participación de 10 personas, promoviendo una representación diversa de perfiles entre los asistentes para garantizar un análisis inclusivo y representativo.

Tabla 4. Número de participantes en grupos focales, por municipio

N.º de participantes por grupo focal			
Roscio (Guasipati)	Sifontes (Tumeremo)	El Callao (San Luis)	Angostura del Orinoco (Comunidad Indigena Itoy Ponkon)
9	14	8	10

a. Observación directa

Durante la visita a terreno, las evaluadoras pudieron recorrer los territorios atendidos, comprender el contexto local y conocer a los perfiles seleccionados para las entrevistas, lo que permitió profundizar en las características del proyecto considerando el entorno. Sin embargo, aunque se realizaron visitas a las comunidades, no fue posible ver directamente los huertos comunitarios, los gallineros, ni las áreas beneficiadas con cabras lecheras.

b. Triangulación de información

Siguiendo el enfoque participativo del proceso, el equipo evaluador analizó la información recopilada de manera paralela para asegurar la complementariedad y la triangulación de datos. Se examinaron múltiples fuentes y se recopilaron perspectivas independientes, así como líneas de evidencia para cada pregunta de evaluación e indicador relacionado. Este enfoque permitió confirmar la contribución del proyecto, garantizando un análisis integral y respaldado por datos contrastados.

2 Análisis por componente: casos de éxito

¿Realmente NRC llega a las comunidades más vulnerables y en qué nivel?

Según la evidencia recolectada, podría afirmarse que NRC alcanza un nivel adecuado de penetración comunitaria en sus zonas de intervención.

En el marco del proyecto evaluado, los testimonios de las personas involucradas dan cuenta de ello. Por ejemplo, en el área de medios de vida, tanto la población beneficiaria como las autoridades locales resaltaron transformaciones diferenciadoras, como las logradas en el caso de éxito de los productores caprinos. Aunque no se dispone de datos precisos sobre las tasas de matrícula escolar y el porcentaje de reinserción, durante la evaluación se identificaron colegios en zonas altamente vulnerables que reportaban cupos agotados para el año escolar en curso. Esto sugiere un impacto directo de la recuperación de los espacios educativos, un logro que tanto representantes como maestros atribuyen al trabajo de NRC.

El componente WASH, diseñado como soporte clave para la reinserción escolar, fue determinante para reducir la desescolarización vinculada a la falta de acceso a agua potable. Al garantizar condiciones básicas de higiene mediante mejoras en la infraestructura educativa, se eliminaron barreras adicionales que perpetuaban la exclusión escolar. En paralelo, el componente de asesoramiento legal (ICLA) facilitó el acceso a documentos de identidad, permitiendo a los beneficiarios ejercer derechos fundamentales, como la inscripción escolar y el acceso a programas sociales. Los testimonios recabados durante la evaluación destacaron que este servicio representó una oportunidad única e inalcanzable de otra manera en estas comunidades.

Los huertos comunitarios han sido un elemento importante en la estrategia de medios de vida, destacándose como un caso de éxito en la comunidad de Cardozo. En esta localidad, los beneficiarios del proyecto no solo aprovecharon las herramientas y conocimientos proporcionados para establecer sus propios huertos, sino que evolucionaron hacia la creación de una cooperativa que ha dinamizado la economía local. Este grupo de beneficiarios, ahora distribuidores de plántulas, ha contribuido a la replicación del modelo en otras comunidades vulnerables, estableciendo nuevos huertos comunitarios como una forma de retribución por la ayuda recibida. Esta dinámica no solo ha fortalecido la seguridad alimentaria y los ingresos de los beneficiarios, sino que también ha extendido los beneficios de la intervención a comunidades vecinas, consolidando una red de apoyo basada en el principio de solidaridad.

2.1 Seguridad alimentaria y medios de vida

La implementación del componente de seguridad alimentaria y medios de vida ha generado impactos significativos en diversas comunidades, destacándose varios casos de éxito que evidencian mejoras sostenibles y alternativas viables para el desarrollo local.

Comunidad de Cardozo: Un modelo integral de desarrollo

En la primera fase del proyecto, la comunidad de Cardozo fue beneficiada con recursos orientados a la producción animal, como la dotación de cabras lecheras, y la construcción de un huerto comunitario. Estas iniciativas estuvieron acompañadas de asistencia técnica, capacitaciones para garantizar la sostenibilidad, rehabilitación del sistema de agua y provisión de insumos agrícolas y veterinarios.

Como resultado, los beneficiarios fortalecieron sus conocimientos en el manejo de cultivos y ganado, logrando innovaciones como la producción de leche y queso de cabra, productos poco frecuentes en la región. Además, se estableció una cooperativa local que dinamiza la economía mediante la comercialización organizada de cosechas e insumos en ferias agrícolas cercanas. Esto ha generado un flujo económico positivo y fomentado un sentido de pertenencia entre los pobladores.

Producción avícola: Gallinas ponedoras como fuente de ingresos y nutrición

El acceso a gallinas ponedoras ha sido clave para proporcionar una fuente de proteínas accesible en contextos económicos precarios. La entrega de gallinas, un gallo, comederos, bebederos e incubadoras permitió no solo la reproducción de las aves, sino también un aumento sostenible en la producción de huevos.

Este modelo mejoró directamente la nutrición de los hogares y ofreció oportunidades de ingresos adicionales mediante la comercialización del excedente. Asimismo, surgieron casos de éxito donde las familias transformaron los huevos en insumos para emprendimientos locales, como la elaboración de postres, generando ingresos estables y fomentando actividades productivas más seguras frente a las limitaciones de la economía informal.

Alternativas sostenibles a la minería ilegal

En el contexto del Arco Minero del Orinoco, marcado por la dependencia de la minería ilegal como principal fuente de ingresos, el programa de medios de vida representó una alternativa viable y segura. Al fomentar la producción avícola y el emprendimiento, el programa ha permitido a las familias avanzar hacia una mayor resiliencia económica y social, alejándose de actividades de riesgo y fortaleciendo su seguridad alimentaria.

2.2 Educación

El acceso a la educación en las comunidades intervenidas enfrenta importantes barreras, entre las que destacan la desnutrición severa, la falta de acceso al agua potable y las limitaciones económicas. La deserción escolar, exacerbada por la crisis del contexto minero, ha sido abordada mediante acciones focalizadas en infraestructura, recursos educativos y formación docente.

Infraestructura escolar: espacios seguros y funcionales

Una de las acciones más relevantes fue la rehabilitación y construcción de espacios seguros en las escuelas, incluyendo áreas de comedor, oficinas administrativas y salones de clase. Estas mejoras permitieron ampliar y acondicionar los espacios educativos, creando un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo de las actividades escolares.

La entrega de kits educativos resultó esencial para atender una necesidad crítica: la falta de útiles escolares. Esta intervención garantizó que los estudiantes contaran con herramientas básicas para participar de manera efectiva en las clases, aliviando la carga económica de las familias.

Formación y motivación docente: pilares para una educación de calidad

La escasez de docentes titulados en zonas rurales ha sido uno de los factores críticos en la calidad educativa. Las capacitaciones ofrecidas en el marco del proyecto, lideradas por NRC, han tenido un impacto positivo al mejorar las habilidades pedagógicas de los maestros y del personal escolar.

Estos talleres no solo optimizaron las estrategias educativas, sino que también fomentaron el sentido de pertenencia y la motivación entre los docentes, quienes manifestaron un compromiso renovado hacia su labor. Estas capacitaciones han permitido a los docentes conectar con un propósito que trasciende los bajos salarios, centrado en el compromiso de educar y formar a los niños de estas comunidades. Los docentes expresaron que su objetivo es brindar a los estudiantes las herramientas necesarias para acceder a mejores oportunidades, evitando que su futuro quede limitado a las difíciles condiciones impuestas por la minería.

2.3 Agua, Saneamiento e higiene (WASH)

La problemática del acceso al agua potable fue identificada como una de las principales barreras para el bienestar comunitario y la asistencia escolar en las comunidades del Arco Minero. La ausencia de un sistema de agua por tuberías dificulta el mantenimiento adecuado de los baños, la preparación segura de alimentos en los comedores escolares y genera condiciones propicias para la propagación de enfermedades que ponen en riesgo la salud de los niños. Este problema se agrava debido a la carencia de agua en las comunidades, lo que obliga a los niños de algunas comunidades a caminar hasta 2 kilómetros para bañarse en ríos y recoger agua para llevar a sus hogares o escuelas, convirtiendo esta tarea en una barrera adicional para su asistencia regular a clases.

Rehabilitación de sistemas de agua

El proyecto implementó acciones concretas para garantizar el suministro de agua en las escuelas, mediante la rehabilitación de pozos y aljibes, la instalación de bombas hidráulicas, la habilitación de baños, la potabilización del agua y la implementación de tanques de clorado, entre otras acciones.

Estas intervenciones permitieron mejorar las condiciones sanitarias, garantizar la higiene escolar y facilitar actividades críticas como la preparación de alimentos en los comedores. Además, eliminaron barreras asociadas a la falta de agua potable, promoviendo una mayor asistencia y permanencia de los estudiantes en las aulas.

2.4 Asistencia legal (ICLA)

En los municipios intervenidos —Angostura del Orinoco, Caroní, Roscio y Sifontes—, se identificaron serias dificultades relacionadas con el acceso a documentación de identidad. Estas problemáticas afectan tanto a niños como a adultos, impidiendo su acceso a derechos básicos, como la educación y la salud, y perpetuando su exclusión social y económica.

El principal desafío radica en el complejo y costoso proceso para obtener documentos de identidad. Actualmente, la tramitación se realiza de forma digital, lo que limita a quienes no tienen acceso a tecnología o conexión a internet. Asimismo, en la región solo existen dos oficinas del SAIME, ubicadas en Tumeremo y Upata, lo que obliga a los beneficiarios a desplazarse largas distancias y asumir costos adicionales de transporte, una carga significativa para familias de bajos ingresos.

Otro obstáculo clave es la falta de registro civil. Muchos niños no han sido inscritos al nacer y, en muchos casos, sus padres tampoco poseen cédula de identidad, lo que introduce una barrera burocrática adicional para acceder al trámite. Esto genera un ciclo de exclusión que dificulta el acceso a servicios esenciales y perpetúa la vulnerabilidad de estas comunidades.

Para enfrentar esta problemática, el proyecto incluyó diversas iniciativas destinadas a facilitar el acceso a la documentación legal:

- **Charlas de sensibilización:** En las comunidades intervenidas, se realizaron actividades informativas para resaltar la importancia de contar con una identidad legal. Estas acciones fomentaron una mayor conciencia entre padres y representantes, quienes reconocieron la necesidad de garantizar que sus hijos tuvieran documentos de identidad desde temprana edad.
- **Apoyo en las escuelas:** Las instituciones educativas desempeñaron un papel clave al convertirse en espacios para promover temas relacionados con la identidad legal. Allí, los padres recibieron orientación sobre los trámites y procedimientos necesarios para la obtención de partidas de nacimiento y cédulas de identidad, tanto para sus hijos como para ellos mismos.
- **Acompañamiento en los trámites:** El equipo del proyecto prestó apoyo directo en la gestión de documentación, asegurándose de que los beneficiarios completaran los pasos previos, como el

registro de nacimiento. Además, se brindó asistencia personalizada a las familias para solicitar citas, resolver dudas y superar dificultades relacionadas con la digitalización del proceso.

- **Transporte para citas:** Una acción crucial fue garantizar el traslado de los beneficiarios a las oficinas del SAIME, mitigando los costos y barreras de acceso que dificultaban la movilización. Este servicio fue fundamental para facilitar el acceso al trámite, especialmente para quienes vivían en zonas rurales.

Estas intervenciones permitieron avances significativos en las comunidades, tales como:

- **Regularización de la identidad:** Se logró que niños y adultos accedieran a documentos de identidad, lo que abrió las puertas a servicios básicos y derechos fundamentales, como la inscripción en programas educativos y sociales.
- **Cambio en la percepción comunitaria:** La población beneficiaria valoró el impacto de contar con documentos de identidad y manifestó interés en continuar estos procesos, especialmente para asegurar el futuro de sus hijos.
- **Participación activa:** Las comunidades destacaron el apoyo brindado por el equipo y valoraron el acompañamiento recibido, que eliminó barreras logísticas y económicas que habían imposibilitado los trámites en el pasado.

3 Principales Hallazgos

A continuación, se presentan los hallazgos correspondientes a cada criterio evaluado, organizados en función de las preguntas establecidas en la matriz de evaluación. Los resultados reflejan un análisis basado en la triangulación de todas las fuentes de información consultadas. En los casos pertinentes, se incluyen citas textuales de los actores involucrados para respaldar las afirmaciones y brindar mayor profundidad al análisis.

Criterio: Pertinencia

1. ¿Hasta qué punto la estrategia de intervención escogida fue adecuada frente a las necesidades de los grupos meta del proyecto y los efectos esperados?

Hallazgo N°1. El proyecto cumple con una estrategia de intervención adecuada, atendiendo las necesidades identificadas en el grupo meta y engranando los componentes de manera conveniente para brindar un acompañamiento integral.

El proyecto ha demostrado una capacidad destacable para identificar y atender de manera oportuna las necesidades presentes en las comunidades visitadas, concluyendo que la estrategia de intervención adoptada para el proyecto NRC-COSUDE ha sido adecuada. Los diferentes componentes del proyecto — seguridad alimentaria y medios de vida, educación, WASH y asistencia legal — han sido diseñados y ejecutados en alineación con las necesidades y el contexto específico del Arco Minero, brindando respuestas integrales frente a las principales vulnerabilidades de los grupos atendidos.

La articulación entre componentes ha sido clave, especialmente en lo referente a la recuperación de infraestructura y el suministro de agua segura, lo cual ha permitido fomentar la asistencia escolar mediante diversas acciones complementarias, como formaciones al personal docente, charlas para padres, distribución de kits escolares y orientación legal sobre el acceso a la identificación. Este enfoque integral, implementado en ambas fases del proyecto, ha proporcionado un acompañamiento continuo a las comunidades beneficiadas, ofreciendo además alternativas de seguridad alimentaria que plantean opciones de subsistencia distintas a la minería, promoviendo así mayores oportunidades para las familias atendidas.

Hallazgo N°2. El diseño y ejecución del proyecto demostraron una integración efectiva de los enfoques transversales de género, el principio de no dejar a nadie atrás (LNOB) y el enfoque nexus. Estos elementos se incorporaron de manera adecuada en el proyecto, asegurando que las intervenciones respondieran a las necesidades específicas de los grupos más vulnerables y promovieran soluciones sostenibles, inclusivas y alineadas con los principios humanitarios.

- **Enfoque de género:** Aunque el proyecto no tenía como objetivo principal abordar la desigualdad de género en las comunidades atendidas, logró una integración significativa del enfoque de género en diversas dimensiones. Esto se reflejó en la implementación de formaciones y talleres inclusivos, así como en el involucramiento directo de hombres y mujeres en el programa de medios

de vida. Ambas partes tuvieron la oportunidad de aprender y desarrollar habilidades en áreas como la producción animal y la agricultura, fortaleciendo sus conocimientos y capacidades. Este enfoque permitió empoderar a las mujeres y fomentar su participación activa, promoviendo un rol más visible y destacado en la comunidad.

El proyecto ha trabajado en que las actividades sean inclusivas y respondan a las necesidades específicas de mujeres y niñas. En el marco de esta iniciativa por promover espacios con enfoque de género, se ha dado la distribución de kits de higiene menstrual y la promoción de los principios humanitarios. Aunque no realiza abogacía directa, el cumplimiento de los cuatro pilares humanitarios ha sido una prioridad transversal en todas las actividades.

- **Enfoque LNOB:** El proyecto se ha centrado en atender a las comunidades más afectadas por la crisis económica, focalizando sus esfuerzos en los contextos de mayor vulnerabilidad dentro del Arco Minero. Estas áreas, caracterizadas por altos niveles de pobreza extrema y la falta de acceso a servicios básicos de calidad, han sido el foco de intervención. Este enfoque garantiza el cumplimiento del principio de "No dejar a nadie atrás" (LNOB), priorizando la atención a los grupos más marginados y excluidos.

- **Enfoque Nexus:** El diseño del proyecto integra cuatro componentes clave que, al operar de manera conjunta, generan cambios significativos en las comunidades atendidas. En este caso, las áreas de trabajo que se articularon para responder a las necesidades de las comunidades fueron: seguridad alimentaria y medios de vida, educación, WASH y asistencia legal. Esta interacción permitió abordar de manera integral las diversas vulnerabilidades de las comunidades.

2. ¿En qué medida los mecanismos de coordinación/colaboración definidos en el proyecto consideraron todos los actores relevantes para el logro de los efectos deseados?

Hallazgo N°3. La organización tiene un reconocimiento por parte de las autoridades locales enraizada en el trabajo que han demostrado en las comunidades, también han propiciado alianzas estratégicas para la implementación del proyecto.

- **Relación con autoridades locales:** La intervención en un contexto tan desafiante resalta la importancia del reconocimiento y la colaboración de las autoridades locales, ya que su apoyo es clave para facilitar el acceso a las comunidades y generar impactos sostenibles. En este caso, la recuperación de redes de suministro de agua en una escuela comunitaria ejemplifica un cambio tangible que puede beneficiar a la población de manera directa.

  El trabajo de NRC en el ámbito WASH (agua, saneamiento e higiene) ha sido altamente valorado, especialmente por las autoridades locales que ven en la organización una posible solución a uno de los problemas más críticos que enfrentan las comunidades: el acceso al agua. La recuperación

de pozos y aljibes no solo ha generado confianza en la organización, sino que también ha motivado a las autoridades a buscar beneficios similares en sus propias comunidades y escuelas.

NRC ha logrado posicionarse como una organización reconocida y respetada por las autoridades locales en las áreas donde opera, lo cual le otorga una legitimidad crucial para facilitar su acceso a las comunidades y garantizar la implementación efectiva de sus programas. Este reconocimiento no solo refuerza su capacidad de acción, sino que también fortalece su papel como un actor confiable dentro del ecosistema humanitario, especialmente en contextos donde la aceptación por parte de las autoridades es clave para la continuidad de las operaciones.

- **Situación con actores gubernamentales:** A nivel de la administración pública municipal, se puede observar que las autoridades están interesadas en que NRC siga operando e implementando proyectos vinculados especialmente con educación y wash, puesto que se está cubriendo un espacio desatendido. El equipo evaluador en un encuentro de interés con una autoridad del municipio Guasipati, fue informado que los problemas de agua en el municipio datan de más de 5 años, habiendo incluso lugares con más de 10 años sin acceso a agua por tuberías. Esa situación representa una crisis a la que el gobierno local no ha dado oportuna respuesta.

  Se han establecido alianzas productivas, como en el caso del Consejo Municipal de Derechos del Niño, Niña y Adolescente (CMDNNA). Sin embargo, es crucial comprender el contexto en el que estas instituciones operaban. La minería ilegal y la participación de menores en estas actividades habían sido tan normalizadas que el CMDNNA, en su momento, llegó a emitir permisos que avalaban estas prácticas inapropiadas. Con el tiempo, y gracias a denuncias constantes, estas conductas se redujeron considerablemente, reflejando un cambio importante en la postura institucional frente a esta problemática.

3. ¿En qué medida el proyecto ha sabido adaptarse a cambios en el ecosistema humanitario y a las necesidades de apoyo derivadas de la pandemia de la COVID-19?

Hallazgo N°4. El proyecto estuvo alineado con las necesidades originadas en el contexto de la crisis económica y agravadas por la pandemia.

- **Los tiempos del proyecto y la pandemia coincidieron:** El proyecto inició en el último trimestre de 2020, en un contexto marcado por los efectos económicos agravados por la pandemia de COVID-19, que se sumaron a la crisis económica que durante años había impactado de manera diferenciada a las poblaciones más vulnerables en Venezuela. La pandemia provocó un cese significativo de operaciones comerciales, acompañado de consecuencias adversas como el aumento del desempleo, el colapso del sistema de salud y centros de atención, y la interrupción de la escolarización presencial. La mayoría de las escuelas carecían de la infraestructura digital adecuada para garantizar la continuidad educativa de manera remota.

Este escenario profundizó las necesidades de las comunidades, situando la seguridad alimentaria como una prioridad crítica, dado lo complejo que resultaba para las familias cubrir las necesidades básicas del hogar en medio de un entorno de creciente precariedad.

- **Necesidades críticas en la pandemia y la respuesta humanitaria de NRC:** El proyecto NRC-COSUDE tuvo como objetivo principal atender a las poblaciones más vulnerables y en estado crítico dentro del estado Bolívar, mediante intervenciones en áreas prioritarias como seguridad alimentaria, educación, WASH y asesoría legal. En el componente de seguridad alimentaria, se constató que las comunidades beneficiadas experimentaron un notable alivio al recibir el apoyo, reconociendo que una organización estaba atendiendo de manera oportuna la precariedad de su situación. Tanto a nivel comunitario como entre las autoridades locales, el proyecto fue valorado como una respuesta necesaria y oportuna para mitigar las necesidades más urgentes de estas poblaciones.

  La asistencia en seguridad alimentaria y medios de vida resultó fundamental para atender las necesidades críticas más urgentes en los municipios intervenidos. Durante la primera fase del proyecto, en el contexto de la pandemia, se proporcionaron herramientas y recursos esenciales para que las comunidades beneficiarias pudieran desarrollar sus propios huertos y fomentar la cría de animales para producción. A pesar de los desafíos propios de la época, este enfoque permitió generar resultados destacados, como el caso de éxito de la comunidad de Cardozo, mencionado anteriormente, que ejemplifica los impactos positivos de estas iniciativas en las comunidades atendidas.

Aspectos clave - Pertinencia
1. La estrategia de intervención del proyecto ha demostrado ser adecuada y efectiva, atendiendo de manera integral las principales necesidades de las comunidades más vulnerables del Arco Minero. La articulación de los componentes de seguridad alimentaria y medios de vida, educación, WASH y asistencia legal ha permitido abordar múltiples dimensiones de la crisis de forma complementaria. Este enfoque no solo respondió oportunamente a las necesidades identificadas, sino que también generó impactos sostenibles y promovió alternativas de subsistencia frente a actividades como la minería ilegal.
2. El diseño del proyecto integró de manera efectiva los enfoques de género, el principio de no dejar a nadie atrás (LNOB) y el nexus, garantizando que las intervenciones fueran inclusivas, sostenibles y focalizadas en los grupos más marginados. Esta integración fue clave para empoderar a las comunidades, fomentando la participación activa de mujeres y hombres en actividades productivas y priorizando la atención en áreas con mayor pobreza extrema y exclusión.

3. El proyecto ha sido valorado por las autoridades locales por su capacidad para atender necesidades críticas en áreas desatendidas, especialmente en los componentes de educación y WASH. Este reconocimiento ha facilitado el sentar bases para una continuidad en el apoyo a las comunidades. Casos como la recuperación de redes de agua y los logros en seguridad alimentaria reflejan cómo las acciones del proyecto han respondido a desafíos clave en las comunidades más afectadas.

Criterio: Coherencia

4. ¿En qué medida la intervención de NRC está alineada con la estrategia de cooperación de COSUDE y otros actores humanitarios?

Hallazgo N°5. El proyecto está alineado a la estrategia de cooperación de COSUDE y contribuye efectivamente al Plan de Respuesta Humanitaria (PRH) en Venezuela.

- **Alineación con estrategia de cooperación de COSUDE:** El proyecto del Consejo Noruego para los Refugiados (NRC) está claramente alineado con la estrategia internacional de COSUDE, enfocada en brindar apoyo humanitario efectivo y pertinente en contextos de alta vulnerabilidad. De manera específica, se integra dentro de la estrategia humanitaria de Suiza en Venezuela, orientada a reducir el sufrimiento de los grupos más afectados por la crisis, priorizando las necesidades básicas y el fortalecimiento de capacidades locales.
- **Plan de respuesta humanitaria:** Además, el proyecto no solo contribuye de manera efectiva al Plan de Respuesta Humanitaria (PRH) en Venezuela, sino que también refuerza su impacto al asumir un rol activo en la coordinación humanitaria. El liderazgo de NRC en el foro de ONG internacionales es un ejemplo de su compromiso con la complementariedad y la articulación estratégica en el ecosistema humanitario.

Hallazgo N°6. El proyecto combina la teoría de cambio de NRC con los objetivos humanitarios de la Cooperación Suiza.

La estrategia del proyecto combina la teoría de cambio de NRC con los objetivos de COSUDE, garantizando resultados medibles y cumpliendo con los indicadores establecidos. Todas las fases mostraron progreso, destacándose en áreas como seguridad alimentaria, medios de vida y la implementación de soluciones sostenibles, como huertos escolares y la creación de la cooperativa Cardozo, que evolucionó hacia una organización autónoma y sostenible.

Aspectos clave - Coherencia

1. El proyecto del Consejo Noruego para los Refugiados (NRC) está alineado con la estrategia de cooperación de COSUDE y el PRH en Venezuela. Desde su diseño, se integró la teoría de cambio de NRC con el marco lógico de COSUDE, lo que garantizó coherencia con los objetivos del donante y resultados tangibles en áreas clave como seguridad alimentaria, medios de vida y sostenibilidad. Esta alineación estratégica ha permitido mantener la confianza del donante y asegurar un impacto significativo en las comunidades beneficiarias.

Criterio: Eficacia

5. ¿En qué medida el proyecto ha avanzado en el logro de las metas propuestas y qué factores lo favorecieron o dificultaron?

El proyecto se ha desarrollado de una manera satisfactoria en sus dos etapas, desde la perspectiva del cumplimiento de metas, sin embargo han habido elementos que han favorecido, o dificultado el cumplimiento de metas o el alcance de los resultados esperados.

Hallazgo N°7. El área de logística en la implementación de proyectos de NRC enfrenta desafíos significativos que han impactado en los tiempos de respuesta, los costos y la calidad de las intervenciones.

- **A nivel interno:** Se ha identificado una rotación elevada de personal, lo que ha reducido la capacidad operativa en áreas críticas como agua, saneamiento e higiene (WASH). Este equipo pasó de tener cuatro personas a solo una en un corto periodo, afectando la ejecución de actividades clave como levantamientos técnicos, análisis de ofertas y visitas a los sitios de intervención. Esta disminución en la fuerza laboral ha repercutido directamente en la capacidad de cumplimiento eficiente de los procesos y ha generado retrasos en la ejecución de las obras.
- **A nivel externo:** El contexto socioeconómico del estado Bolívar presenta complejidades adicionales. La escasez de insumos locales, los altos costos asociados a la inflación, las dificultades de transporte derivadas de la falta de combustible y la elevada dependencia de insumos provenientes de otras regiones del país han incrementado los costos logísticos. En el arco minero, la inestabilidad social y la presencia de grupos armados también afectan la movilidad y la seguridad del equipo, lo que demanda un monitoreo constante y limita el acceso a ciertas zonas.
- **Desafíos logísticos:** Los procesos de compra y contratación, aunque estrictos y diseñados para garantizar transparencia y cumplimiento, también pueden contribuir a los retardos debido a su complejidad. La exigencia de fianzas de anticipo, cumplimiento y garantía, junto con procedimientos minuciosos de evaluación y selección de proveedores, aunque necesarios para

mitigar riesgos financieros, alargan los tiempos de implementación. Además, la dificultad para encontrar proveedores locales en el estado Bolívar que cumplan con los estándares de NRC y las normativas internacionales de pago (cuentas jurídicas y transferencias internacionales) añade un nivel adicional de complejidad.

Estos desafíos se suman a las dificultades identificadas durante la implementación del proyecto, como retrasos por parte de los proveedores, entrega tardía de insumos a los beneficiarios y, en una ocasión, la entrega equivocada de alimento para aves, que no correspondía a la etapa de desarrollo de las gallinas asignadas.

Asimismo, se presentaron inconvenientes con algunos contratistas seleccionados para realizar trabajos en las comunidades, ya que en ciertos casos se utilizaron materiales de baja calidad que no cumplieron con los estándares esperados, afectando el cumplimiento óptimo de las intervenciones.

6. ¿Qué evidencia existe de contribuciones del proyecto al fortalecimiento de las capacidades de NRC Venezuela para liderar la red regional y las redes nacionales?

Hallazgo N°8. Es de gran importancia que la organización se acerque a los espacios de articulación humanitaria de una forma más consistente, para evitar duplicidad de esfuerzos y asegurar engranaje con demás actores humanitarios presentes en el territorio.

- **Participación intermitente en espacios clave:** Si bien la organización comparte los principios de las estructuras de coordinación, su nivel de integración no siempre ha sido consistente, esto puede debilitar la percepción de cohesión del ecosistema humanitario frente a las autoridades.
- **Coordinación como herramienta esencial:** Se destaca la importancia de la participación activa para evitar duplicidades y maximizar la complementariedad entre organizaciones, aspecto en el que NRC puede fortalecer su rol. Se identificó preocupación sobre la posibilidad de que existan en el estado Bolívar comunidades sobre atendidas debido a la alta presencia de organizaciones humanitarias en la zona.

  En un contexto donde múltiples organizaciones humanitarias operan en el mismo territorio, la participación activa en los espacios de articulación resulta fundamental para optimizar la eficiencia y el impacto de las intervenciones. Estos espacios permiten evitar la duplicidad de esfuerzos, asegurando que las acciones sean complementarias y que los recursos disponibles se utilicen de manera más efectiva. Además, facilitan una cobertura más equilibrada del territorio, identificando áreas desatendidas y promoviendo una distribución equitativa de la asistencia humanitaria.

  La articulación también fomenta la alineación estratégica entre los diferentes actores, permitiendo que las organizaciones trabajen en sinergia y se ajusten a las prioridades locales y

sectoriales. Esto contribuye a una mayor cohesión en el ecosistema humanitario, fortaleciendo las relaciones con las autoridades locales al presentar una imagen unificada y organizada. Participar en estos espacios no solo mejora la capacidad de respuesta, sino que protege la credibilidad colectiva del sector humanitario, tanto frente a las autoridades como ante las comunidades atendidas.

Hallazgo N°9. NRC tiene fortalezas que tecnifican su trabajo en las comunidades y facilitan el monitoreo.

- **Monitoreo constante:** El proyecto se basa en un sólido sistema de monitoreo y evaluación que permite recoger datos de manera sistemática para fundamentar las acciones del equipo de programas. Las herramientas utilizadas incluyen matrices de seguimiento actualizadas periódicamente y la integración de tecnologías como Power BI para la visualización de datos, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. Además, el mecanismo de retroalimentación y accountability asegura la participación de las comunidades beneficiarias mediante comentarios y quejas anónimas, contribuyendo a mejorar las actividades implementadas.
- **Gestión de riesgos:** El proyecto se desarrolla en un entorno altamente complejo, caracterizado por restricciones legales, cambios en el contexto político y limitaciones del mercado. A pesar de estos desafíos, el equipo ha implementado análisis de riesgos continuos para garantizar la seguridad de las actividades y la continuidad de las operaciones.
- **El rol del área de soporte:** La comunicación entre el equipo de soporte y las competencias, así como con actores externos como las comunidades, zonas educativas y autoridades locales, es señalada como un factor determinante para el éxito de las intervenciones. La implementación de mecanismos de retroalimentación (MQR) y bases de datos de proveedores han facilitado procesos más eficientes, según el equipo de NRC, mientras que la capacitación comunitaria y la visibilidad en lenguas locales han fortalecido la relación con las comunidades indígenas. Sin embargo, se identificó la necesidad de mejorar en la identificación técnica de daños ocultos en las obras.

Aspectos clave - Eficacia
1. NRC ha demostrado un compromiso efectivo con el PRH al liderar espacios como el foro de ONG internacionales, reforzando la articulación estratégica entre actores humanitarios. Sin embargo, se identificaron momentos de participación intermitente en estructuras de coordinación, lo que puede debilitar la percepción de cohesión frente a las autoridades y otros actores. Para maximizar su impacto, es crucial que la organización fortalezca su integración en estos espacios, asegurando una mayor complementariedad y evitando duplicidad de esfuerzos en zonas como el estado Bolívar, donde existe riesgo de sobre atención en algunas comunidades.
2. El cumplimiento de las metas propuestas ha sido satisfactorio en general, pero los desafíos logísticos han limitado la eficiencia en tiempos y calidad de ejecución. Internamente, la alta

rotación de personal en áreas críticas, como el equipo WASH, redujo la capacidad operativa, generando retrasos en levantamientos técnicos y procesos de supervisión. Externamente, factores como la escasez de insumos locales, altos costos logísticos, la falta de combustible y la dependencia de proveedores del interior del país han incrementado los tiempos y costos de implementación. Estos problemas se agravaron con errores específicos, como la entrega tardía o incorrecta de insumos, y con contratistas que en algunos casos utilizaron materiales de baja calidad, lo que impactó negativamente en los estándares esperados de las intervenciones.

Criterio: Eficiencia

7. ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?

Hallazgo N°10. La gestión de recursos ha sido eficiente hasta los momentos.

- **Utilización de los recursos y reasignaciones:** Los recursos del proyecto han sido utilizados de manera eficiente y adaptativa, permitiendo el cumplimiento de las metas propuestas, aunque con ajustes y reasignaciones necesarias debido a factores imprevistos y externos. En varias ocasiones, los costos reales de los insumos y obras resultaron inferiores a las estimaciones iniciales, lo que generó remanentes que fueron reasignados.

  La adaptabilidad del equipo también permitió optimizar los recursos en circunstancias imprevistas, como la decisión de internalizar una consultoría con personal propio, lo que maximizó el aprovechamiento del presupuesto sin comprometer la calidad del estudio. Esta gestión flexible y eficiente ha sido clave para sortear los desafíos del contexto y asegurar el alcance de los resultados esperados.

Hallazgo N°11. Se identificaron debilidades en la planificación técnica y financiera

- **Imprevistos a nivel de presupuesto:** Sin embargo, la implementación también enfrentó dificultades relacionadas con imprevistos en las obras, como daños ocultos no contemplados durante los levantamientos iniciales, lo que requirió ajustes presupuestarios. Factores externos, como el uso de escuelas como centros de votación durante las elecciones y la falta de alineación del ciclo del proyecto con el año escolar, afectaron el cronograma y la continuidad de algunas actividades educativas.

- **Recursos humanos y sus implicaciones en los retrasos:** A nivel interno, la rotación constante de personal, particularmente en el equipo WASH, generó retrasos significativos en la gestión y ejecución de componentes técnicos. La necesidad de reclutar repetidamente a un coordinador

técnico debilitó la implementación durante un período prolongado, afectando la capacidad de respuesta y los tiempos del proyecto.

Criterio: Impacto

8. ¿Qué cambios y efectos (positivos y negativos) tuvo la intervención en los grupos meta?

Hallazgo N°12. Involucramiento de la comunidad en mantener las instalaciones operativas y hacer crecer las habilidades obtenidas en el programa de medios de vida

- Durante la primera fase del proyecto, se presentó un inconveniente con la instalación de un huerto comunitario en una de las comunidades beneficiarias. Debido a problemas con el contratista, se utilizó un material vencido para el techo, el cual cedió ante la intemperie una vez finalizado el período de garantía, lo que impidió que NRC pudiera intervenir para solucionar el problema. Sin embargo, los vecinos, motivados por un fuerte sentido de pertenencia hacia el proyecto y las herramientas de agricultura adquiridas, se organizaron y reconstruyeron el techo por cuenta propia, asegurando la continuidad del espacio de trabajo en el huerto.

  Este caso refleja el compromiso y la participación activa de las comunidades en las intervenciones implementadas. Otro ejemplo significativo se observó en una zona beneficiada por la recuperación de una escuela, donde la comunidad, al no contar con un espacio adecuado, se organizó para construir una cocina comunitaria con sus propios esfuerzos. NRC respaldó esta iniciativa, facilitando los recursos necesarios para concretar la tarea. Estos ejemplos demuestran el nivel de involucramiento comunitario y la apropiación de los proyectos, factores fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las acciones emprendidas.

- En una de las comunidades beneficiadas, el nivel de apropiación e involucramiento fue tan significativo que sus habitantes continuaron investigando y desarrollando habilidades para trabajar la tierra, cultivar y comercializar sus productos. Como resultado, la comunidad pasó de no tener una tradición agrícola a lograr que actualmente el 75% de sus habitantes se dediquen a la agricultura y a la cría de caprinos. Este cambio refleja el impacto positivo y transformador del proyecto, promoviendo no solo la seguridad alimentaria, sino también la generación de medios de vida sostenibles y el fortalecimiento de la economía local.
- La comercialización y el fomento de una economía local han sido efectos positivos del proyecto, especialmente en un contexto donde gran parte de la población depende de la minería como principal medio de subsistencia. Actualmente, muchas de las familias beneficiadas se dedican a la cría de gallinas ponedoras y a la comercialización del excedente de huevos, una vez cubierta la

necesidad alimentaria del hogar. Esta actividad no solo diversifica las fuentes de ingreso familiar, sino que también promueve la autosuficiencia y fortalece la economía local, ofreciendo alternativas sostenibles a las comunidades beneficiadas.

Aspectos clave - Impacto
1. La intervención ha generado cambios significativos en comunidades sin tradición agrícola, como lo refleja el caso donde el 75% de los habitantes ahora se dedican a la agricultura y la cría de caprinos. Este cambio ha promovido la seguridad alimentaria, la generación de ingresos sostenibles y el fortalecimiento de la economía local, diversificando las opciones de subsistencia y disminuyendo la dependencia exclusiva de la minería como actividad económica predominante.
2. La comercialización de productos, como el excedente de huevos provenientes de la cría de gallinas ponedoras, ha permitido que las familias beneficiadas cubran sus necesidades alimentarias y generen ingresos adicionales. Este resultado resalta el impacto positivo del proyecto al fomentar medios de vida sostenibles y fortalecer la economía local, ofreciendo a las comunidades alternativas viables y resilientes frente a un contexto socioeconómico adverso.

Criterio: Sostenibilidad

9. ¿En qué medida la intervención se mantiene tras su finalización?

Hallazgo N°13. El proyecto ha otorgado en gran medida a los beneficiarios y comunidades los medios para hacer sostenibles los resultados de la intervención.

El proyecto ha incentivado activamente a las comunidades beneficiarias a mantener y sostener los resultados de la intervención, asegurando que los cambios y efectos alcanzados puedan perdurar en el tiempo. El enfoque del proyecto incluye estrategias innovadoras para promover la sostenibilidad en las comunidades beneficiarias. Se entregan insumos que no solo cubren necesidades inmediatas, sino que fomentan la autosuficiencia, como razas reconocidas de ganado para reproducción y la integración de sistemas hídricos y alimentarios en las escuelas. Estas estrategias garantizan que los resultados del proyecto perduren en el tiempo, incluso con recursos limitados.

- **Educación:** Los niños beneficiarios recibieron kits de útiles escolares que cubren necesidades inmediatas, mientras que los profesores y el cuerpo administrativo participaron en formaciones y talleres orientados a mejorar la calidad de la educación. Estas capacitaciones han buscado fomentar la escolarización en un contexto donde la deserción escolar ha sido históricamente

normalizada, generando un impacto positivo tanto en los estudiantes como en el personal educativo.

- **WASH (Agua, Saneamiento e Higiene):** Se recuperaron las instalaciones y se habilitaron sistemas que permiten a las escuelas acceder a agua segura. Este componente fue acompañado por formaciones en agua y saneamiento, destinadas a concienciar sobre la importancia de mantener las mejoras alcanzadas. Asimismo, las jornadas de salud menstrual brindaron información de calidad a las comunidades, promoviendo la sensibilización y el manejo adecuado de la menstruación en un entorno seguro y libre de estigmas.
- **Asistencia legal:** La difusión de información sobre la importancia de la documentación de identidad ha sido clave en las comunidades. Esto ha permitido que las familias comprendan la relevancia de registrar a sus hijos y realizar los trámites pertinentes, fortaleciendo así el acceso a derechos básicos y servicios esenciales.
- **Seguridad alimentaria y medios de vida:** El proyecto ha promovido la autosostenibilidad mediante la implementación de huertos comunitarios y la producción animal. El programa no se limitó a la entrega de recursos, como gallinas ponedoras, gallos e incubadoras, sino que incluyó talleres y formaciones técnicas, facilitando el desarrollo de conocimientos y habilidades que permiten a las comunidades ampliar y sostener estas iniciativas productivas a largo plazo

Aspectos clave - Sostenibilidad
1. El proyecto ha implementado enfoques que aseguran la sostenibilidad de los resultados al entregar insumos que fomentan la autosuficiencia, como razas reconocidas de ganado y sistemas hídricos y alimentarios en escuelas. Estas intervenciones no solo cubren necesidades inmediatas, sino que permiten que los beneficiarios puedan mantener y ampliar los efectos logrados, incluso con recursos limitados.
2. En educación, el proyecto no solo entregó kits escolares, sino que capacitó a docentes y personal administrativo para reducir la deserción escolar y mejorar la calidad educativa. En el componente de agua, saneamiento e higiene (WASH), se habilitaron sistemas de acceso a agua segura en escuelas, acompañados de formaciones que promueven la concienciación y el mantenimiento de las mejoras. Las jornadas de salud menstrual también destacaron por su impacto al sensibilizar y brindar herramientas para manejar la menstruación de forma segura y sin estigmas.
3. La implementación de huertos comunitarios y producción animal ha promovido la seguridad alimentaria y el desarrollo de medios de vida sostenibles. A través de la entrega de recursos como gallinas ponedoras, gallos e incubadoras, combinados con talleres y formaciones técnicas, las comunidades han adquirido conocimientos y habilidades que permiten sostener y ampliar estas iniciativas productivas. Además, el fortalecimiento del acceso a la documentación de identidad ha facilitado que las familias reconozcan la importancia de registrar a sus hijos, mejorando así su acceso a derechos y servicios básicos esenciales.

4 Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

El proceso de evaluación, sistemático, participativo y basado en evidencia, junto con una rigurosa triangulación, permitió consolidar una perspectiva técnica que concluye que la organización NRC, en el marco del proyecto ejecutado conjuntamente con la Cooperación Suiza (COSUDE), **ha logrado cumplir en gran medida sus metas y objetivos**, a pesar de operar en un **contexto desafiante e inusual** como el Arco Minero. Este territorio, único por sus características y limitaciones, presenta complejidades vinculadas a la crisis económica, migratoria, la escasez de insumos, fallas sistemáticas en los servicios públicos y la dinámica de explotación mineral, marcada por la violencia.

A lo largo de sus dos fases, desde 2020 hasta la fecha actual, el proyecto ha respondido de manera efectiva a las necesidades de las comunidades, proporcionando **asistencia humanitaria integral** en las áreas de **seguridad alimentaria y medios de vida, asistencia legal (ICLA), educación y WASH**. Estas intervenciones no solo han contribuido a mitigar los efectos de la crisis humanitaria compleja en las comunidades atendidas, sino que también han fomentado un **sentido de autosostenibilidad** en los beneficiarios, estimulando la capacidad de mantener y consolidar los cambios positivos alcanzados.

PERTINENCIA

1. **Estrategia integral y articulación efectiva de componentes**

   El proyecto ha logrado atender las necesidades críticas de las comunidades vulnerables del Arco Minero mediante una intervención integral en seguridad alimentaria, educación, WASH y asistencia legal. La articulación entre estos componentes ha generado impactos positivos y sostenibles, como el desarrollo de medios de vida alternativos a la minería y la mejora en la infraestructura educativa y de agua. Sin embargo, se requiere un fortalecimiento de los procesos logísticos y de supervisión, para evitar retrasos en la entrega de insumos y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en las intervenciones.

2. **Fortalecimiento de la educación y acceso a servicios básicos**

   Las acciones en el ámbito educativo, como la recuperación de infraestructura, entrega de kits escolares y formación docente, han contribuido a reducir barreras de acceso y mejorar la calidad de la educación en contextos vulnerables. La rehabilitación del acceso a agua potable en las escuelas ha sido un factor clave para fomentar la asistencia escolar. Sin embargo, persisten desafíos estructurales, como la escasez de docentes capacitados y el contexto rural, que requieren intervenciones adicionales e incentivos para garantizar la permanencia educativa.

3. **Inclusión de enfoques transversales y atención legal**

   El proyecto integró de manera efectiva los enfoques de género, LNOB y nexus, promoviendo la participación de grupos marginados y la igualdad de oportunidades. El apoyo en asistencia legal ha facilitado el acceso a documentación civil, clave para garantizar derechos básicos. Aún así, se deben explorar alianzas interinstitucionales y mecanismos adicionales que amplíen la cobertura y simplifiquen los trámites, mitigando las barreras logísticas y económicas que persisten en las comunidades más aisladas.

COHERENCIA

1. **Alineación estratégica con la cooperación de COSUDE y el PRH en Venezuela**

   El proyecto implementado por el Consejo Noruego para los Refugiados (NRC) está plenamente alineado con la estrategia internacional de COSUDE y su intervención humanitaria en Venezuela. Se enfoca en brindar apoyo efectivo y pertinente en contextos de alta vulnerabilidad, priorizando la reducción del sufrimiento de los grupos más afectados y el fortalecimiento de capacidades locales.

2. **Integración efectiva de la teoría de cambio de NRC con los objetivos de COSUDE**

   El diseño del proyecto ha logrado combinar la teoría de cambio de NRC con los objetivos de la Cooperación Suiza, asegurando coherencia con los requerimientos del donante y generando resultados medibles en áreas clave. Las fases del proyecto han mostrado avances concretos, destacándose en sectores como seguridad alimentaria, medios de vida y sostenibilidad, a través de iniciativas exitosas como la creación de huertos escolares y el fortalecimiento de la cooperativa Cardozo, que evolucionó hacia una organización autónoma y sostenible.

   La coherencia estratégica entre el proyecto y los objetivos humanitarios de COSUDE ha permitido asegurar resultados significativos.

EFICACIA

1. **Cumplimiento satisfactorio de metas con desafíos logísticos significativos**

   El proyecto ha logrado avanzar de manera satisfactoria en el cumplimiento de las metas propuestas, pero la eficiencia en tiempos y calidad de ejecución se ha visto afectada por desafíos logísticos tanto internos como externos. La alta rotación de personal en áreas críticas, como el equipo WASH, redujo la capacidad operativa, provocando retrasos en actividades esenciales como levantamientos técnicos y supervisión de obras. Externamente, factores como la escasez de insumos locales, la falta de combustible y los altos costos logísticos incrementaron los tiempos de implementación y complicaron la entrega oportuna de insumos a los beneficiarios.

2. **Impacto de errores operativos en la implementación del proyecto**
   Durante la ejecución, se presentaron errores puntuales que afectaron la calidad de las intervenciones, como la entrega tardía o equivocada de insumos, específicamente alimento no adecuado para el desarrollo de gallinas asignadas, y el uso de materiales de baja calidad por parte de algunos contratistas. Estos problemas evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de supervisión técnica y la selección de proveedores, asegurando que los materiales y servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos.

3. **Participación intermitente en espacios de coordinación humanitaria**
   Aunque NRC ha demostrado un rol clave al liderar espacios como el foro de ONG internacionales y al contribuir al Plan de Respuesta Humanitaria (PRH), su participación en estructuras de coordinación ha sido intermitente en ciertos momentos. Esta situación puede debilitar la percepción de cohesión y complementariedad frente a las autoridades y otros actores humanitarios. Fortalecer su integración en estos espacios resulta crucial para evitar duplicidad de esfuerzos y garantizar una cobertura más equitativa en zonas como el estado Bolívar, donde existe el riesgo de sobre atención en algunas comunidades.

EFICIENCIA

1. **Gestión eficiente y adaptativa de los recursos financieros**

   La administración de los recursos del proyecto ha sido eficiente, permitiendo alcanzar las metas propuestas a pesar de factores externos e imprevistos. En varios casos, los costos reales de insumos y obras fueron inferiores a las estimaciones iniciales, lo que generó remanentes que fueron reasignados estratégicamente para optimizar el presupuesto.

   La capacidad del equipo para adaptarse a estas circunstancias refleja una gestión flexible que permitió maximizar el uso de los fondos sin comprometer la calidad de los resultados. Un ejemplo de ello es el caso de las consultorías. En el proyecto existía una partida para cubrir una consultoría externa, sin embargo, para minimizar el gasto, se priorizo que esa consultoría fuera llevada a cabo de manera interna por un miembro del equipo con experiencia previa en el área.

IMPACTO

1. **Transformación económica y generación de medios de vida sostenibles:**

   La intervención ha generado un impacto transformador en comunidades sin tradición agrícola, logrando que el 75% de sus habitantes ahora se dediquen a la agricultura y la cría de caprinos. Este cambio no solo ha fortalecido la seguridad alimentaria local, sino que ha diversificado las fuentes de subsistencia y ha reducido la dependencia de la minería como principal actividad

económica. La apropiación de habilidades y conocimientos agrícolas ha permitido a las comunidades consolidar una economía local más resiliente y autosuficiente.

2. **Fomento de la comercialización y diversificación de ingresos familiares:**

   La implementación de actividades productivas, como la cría de gallinas ponedoras y la comercialización del excedente de huevos, ha facilitado que las familias beneficiarias cubran sus necesidades básicas y generen ingresos adicionales. Esta diversificación de fuentes de ingreso no solo promueve la autosuficiencia, sino que fortalece la economía local, ofreciendo a las comunidades alternativas sostenibles frente a un contexto adverso y contribuyendo a la resiliencia económica de los hogares.

SOSTENIBILIDAD

1. **Alto nivel de involucramiento comunitario garantiza la sostenibilidad de las intervenciones.**

   El proyecto ha promovido un fuerte sentido de pertenencia y participación activa por parte de las comunidades beneficiarias. Ejemplos como la reconstrucción del techo de un huerto comunitario con recursos propios, tras un problema con el contratista, y la construcción autónoma de una cocina comunitaria demuestran el compromiso de las comunidades en mantener operativas las instalaciones y dar continuidad a las acciones implementadas. Este nivel de apropiación es un factor clave para asegurar la sostenibilidad de los resultados a largo plazo.

2. **Promoción de la autosuficiencia como eje de sostenibilidad**

   El proyecto ha implementado estrategias innovadoras que fomentan la autosuficiencia a través de la entrega de insumos sostenibles, como razas reconocidas de ganado y sistemas hídricos y alimentarios en escuelas. Estas intervenciones no solo cubren necesidades inmediatas, sino que aseguran que los beneficiarios puedan mantener y ampliar los resultados alcanzados, incluso con recursos limitados, garantizando así la sostenibilidad de los efectos logrados a largo plazo.

3. **Fortalecimiento de medios de vida sostenibles y acceso a derechos esenciales**

   La implementación de huertos comunitarios y la producción animal ha promovido la seguridad alimentaria y el desarrollo de medios de vida sostenibles, permitiendo a las comunidades beneficiarias ampliar sus capacidades productivas. A través de talleres y formaciones técnicas, se ha facilitado la adquisición de habilidades y conocimientos que aseguran la continuidad y expansión de estas iniciativas. Asimismo, el proyecto ha fortalecido el acceso a documentación de identidad, permitiendo que las familias comprendan su importancia para garantizar el acceso a derechos básicos y servicios esenciales, contribuyendo a la sostenibilidad social de las intervenciones.

GENERALES

1. **Multisectorialidad vs. Especialización**

   El proyecto implementado por NRC presenta un enfoque multisectorial que ha logrado alcanzar un punto de equilibrio en la complementariedad de sus diferentes componentes. La evaluación evidenció que los elementos implementados se integran de manera efectiva, generando un engranaje funcional donde, por ejemplo, el componente WASH fortaleció la capacidad de las escuelas para impartir clases al garantizar condiciones adecuadas de agua e higiene, lo que a su vez fomentó la asistencia escolar.

   Este enfoque multisectorial permitió que cada intervención contribuyera al objetivo general del proyecto: atender de manera integral a las comunidades más afectadas por la crisis. La articulación de los distintos componentes facilitó una asistencia completa y cohesionada, mejorando aspectos interrelacionados y generando resultados más significativos y sostenibles en las comunidades beneficiarias.

2. **Enfoque Multisectorial profundo vs. Enfoque multisectorial masivo**

   El proyecto implementado por NRC-COSUDE se distingue por la aplicación de un enfoque multisectorial profundo, dirigido a un grupo meta reducido, lo que ha permitido lograr impactos más integrales y sostenibles en las comunidades beneficiadas. Este enfoque contrasta con los modelos más tradicionales de intervención multisectorial, donde la atención suele ser masiva y "superficial", limitando así su capacidad para generar cambios estructurales y transformadores en los territorios intervenidos.

En el caso del presente proyecto, el enfoque focalizado ha permitido:

1. **Articulación efectiva de componentes:** Al trabajar con un grupo meta más reducido, los componentes de seguridad alimentaria y medios de vida, educación, WASH y asistencia legal pudieron integrarse de manera coherente, respondiendo a las múltiples dimensiones de vulnerabilidad que enfrentan las comunidades. Esto se traduce en un impacto más profundo y transformador, al abordar necesidades interrelacionadas de manera simultánea, como garantizar acceso al agua en escuelas, fomentar la escolarización, y fortalecer la seguridad alimentaria con huertos comunitarios y cría de animales.
2. **Sostenibilidad y apropiación comunitaria:** El trabajo a menor escala permitió un acompañamiento más cercano y continuo, facilitando la capacitación técnica y la apropiación por parte de las comunidades. Ejemplos como la formación de cooperativas o la creación de huertos comunitarios evidencian cómo esta intervención ha sembrado bases sostenibles y autosuficientes, permitiendo a las familias generar ingresos alternativos y mejorar su calidad de vida.

3. **Transformación estructural en contextos complejos:** En un entorno desafiante como el Arco Minero del Orinoco, donde predominan dinámicas sociales y económicas adversas (como la dependencia de la minería ilegal), un enfoque profundo ha sido fundamental para promover cambios duraderos. El abordaje de necesidades críticas de manera integral no solo respondió a la coyuntura inmediata, sino que también ofreció alternativas viables de desarrollo y resiliencia, contribuyendo a una transformación más estructural en el tejido social y económico de las comunidades.

   Por el contrario, los enfoques multisectoriales masivos suelen dirigirse a una población más amplia, lo que, aunque permite ampliar la cobertura, tiende a reducir la profundidad y sostenibilidad de las intervenciones. Al diluir los recursos y esfuerzos en múltiples beneficiarios, se corre el riesgo de implementar acciones más superficiales y menos articuladas, dificultando el logro de cambios transformadores en las comunidades.

   En este sentido, el proyecto NRC-COSUDE demuestra que un enfoque focalizado, multisectorial y profundo no solo permite una respuesta más integral y completa a las necesidades de las comunidades vulnerables, sino que también maximiza el impacto, fomenta la sostenibilidad y genera cambios estructurales más sólidos y duraderos. Este modelo presenta un valor estratégico importante, especialmente en contextos de alta complejidad donde es fundamental priorizar la calidad y profundidad de la intervención sobre la amplitud de cobertura.

3. **Rol de COSUDE como co-donante del proyecto**

   COSUDE se ha consolidado como un actor clave gracias a su profundo conocimiento y comprensión del contexto operativo, tanto del proyecto como de la organización implementadora. Esta visión ha permitido brindar un equilibrio esencial entre flexibilidad y rigor, ofreciendo un espacio de adaptación en la ejecución sin perder la exigencia en el seguimiento, control y evaluación de las metas presupuestarias y operativas.

   Este enfoque ha sido fundamental para profundizar la intervención del proyecto en un contexto particularmente desafiante, permitiendo a la organización implementar acciones más estratégicas y sostenibles. La combinación de apoyo flexible y altos estándares de rendición de cuentas ha fortalecido no solo la ejecución del proyecto, sino también la calidad e impacto de los resultados alcanzados en las comunidades beneficiarias.

3.2. Recomendaciones

Para COSUDE

1. **Mantener el enfoque en proyectos que generan medios de vida**

   El componente de generación de medios de vida implementado en este proyecto ha demostrado ser un pilar fundamental para la construcción de resiliencia en comunidades altamente vulnerables del estado Bolívar. Más allá de ofrecer una respuesta inmediata frente a la crisis alimentaria, este enfoque ha logrado transformar realidades a largo plazo, al empoderar a las familias con herramientas y conocimientos que fomentan la autosuficiencia económica y reducen su dependencia de actividades precarias como la minería ilegal.

   La intervención ha permitido que las comunidades desarrollen iniciativas productivas sostenibles, como la cría de animales, la producción agrícola y la creación de cooperativas, que no solo han mejorado la seguridad alimentaria de los hogares beneficiarios, sino que también han diversificado las fuentes de ingresos familiares. Casos emblemáticos, como el de la comunidad de Cardozo, muestran cómo una intervención bien diseñada puede evolucionar hacia estructuras económicas organizadas y autónomas, convirtiéndose en un modelo replicable de éxito para otras comunidades.

   En contextos de emergencia humanitaria prolongada, como el venezolano, es crucial trascender la asistencia inmediata y ofrecer alternativas sostenibles que permitan a las comunidades salir del ciclo de vulnerabilidad. Los programas de medios de vida no solo responden a necesidades actuales, sino que fortalecen las capacidades locales para generar soluciones propias, fomentando un sentido de autonomía y dignidad en los beneficiarios.

Para NRC

1. **Desempeñar una participación más sustantiva en los espacios de articulación humanitaria**

   Es importante que NRC enfoque su rol de coordinación hacia una participación sustantiva y efectiva en los espacios locales de articulación humanitaria en el estado Bolívar. Estos incluyen, entre otros, el Foro Local de Coordinación, liderado por OCHA, y las sub estructuras específicas de articulación que operan en Ciudad Guayana y otras localidades estratégicas del estado. Estos espacios son cruciales para garantizar una respuesta humanitaria más cohesionada y alineada con las necesidades específicas del territorio.

   En este contexto, NRC debe no solo asegurar su presencia en estos foros, sino también garantizar que sus representantes posean el perfil técnico y estratégico adecuado para contribuir activamente en las discusiones, decisiones y acuerdos que se generan en ellos. Esto implica

formar equipos capacitados para abordar los retos locales, como la alta rotación, que limita la continuidad y el conocimiento profundo de las necesidades de las comunidades.

Además, es esencial que las decisiones y lineamientos generados en estos espacios locales de coordinación impacten de manera efectiva en la estructura interna de NRC, influyendo directamente en la planificación y ejecución de las intervenciones. Estos espacios deben servir como una herramienta para articular y complementar el trabajo humanitario de NRC con el de otras organizaciones locales e internacionales, maximizando los recursos, evitando duplicidades y promoviendo una mayor cobertura en las zonas más vulnerables del estado Bolívar.

Las principales acciones sugeridas serían:

Fortalecer el equipo de representación local:

- Diversificar a los representantes de NRC en las distintas plataformas de coordinación, a fin de asegurar la adecuación técnica, temática y contextual de los perfiles a cada espacio.
- Proporcionar a los perfiles que ejercen roles de representación en estas plataformas, formación continua sobre metodologías de coordinación para mejorar su desempeño en dichos espacios.

Garantizar una participación activa en los espacios de coordinación:

- Preparar a los representantes con información actualizada sobre las necesidades y prioridades locales antes de cada reunión, a fin de que puedan desplegar una participación efectiva durante los espacios.
- Integrar los lineamientos y acuerdos de los foros locales en la planificación interna de NRC, procurando que se traduzcan en cambios concretos en las estrategias y operaciones de NRC en aquellas áreas que así lo demanden.

2. Fomentar alianzas estratégicas para evitar duplicidad de esfuerzos

Se sugiere priorizar la articulación con otras organizaciones humanitarias y actores clave durante las intervenciones, con el objetivo de evitar la sobre atención y duplicidad de esfuerzos en las comunidades. Establecer mecanismos efectivos de coordinación permitirá una mejor focalización de recursos, asegurando que la asistencia llegue a las áreas y grupos con mayores niveles de vulnerabilidad.

3. Optimizar la selección y evaluación de proveedores y contratistas

Es fundamental mejorar los procesos de selección, supervisión y evaluación de proveedores y contratistas, con el fin de evitar fallas en la calidad de los insumos entregados y los trabajos realizados. Se recomienda implementar criterios más rigurosos y un monitoreo continuo para

garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y los tiempos establecidos en la implementación de las actividades.

Las principales acciones sugeridas serían:

Fortalecer contratos y acuerdos:

- Incluir cláusulas claras sobre estándares de calidad, plazos y penalizaciones por incumplimiento, a fin de contar con mecanismos de protección en caso de que los proveedores no cumplan con lo acordado.
- Detallar indicadores específicos para evaluar el desempeño de proveedores.

Feedback y evaluación;

- Realizar evaluaciones rigurosas post-entrega o finalización de los trabajos.
- Documentar el desempeño de cada proveedor y crear un registro histórico para decisiones futuras.

4. Disminuir la alta rotación de personal

La alta rotación de personal ha representado un desafío significativo, retrasando las implementaciones y afectando la continuidad de las intervenciones. Es necesario trabajar en estrategias que mejoren la retención de talento, como el fortalecimiento de incentivos, el acompañamiento constante del equipo y la generación de entornos laborales más estables, asegurando así una ejecución más eficiente y fluida de los proyectos.

Las principales acciones sugeridas serían:

- **Comprensión de la mitigación post firma de contrato:** Abordar las razones por las cuales el personal, después de firmar su contrato, decide abandonar la organización. Esto incluye realizar entrevistas de salida para identificar patrones, ajustar las condiciones laborales según las necesidades detectadas y fortalecer la integración inicial mediante programas de inducción efectivos. Es importante reconocer cuáles son las motivaciones reales detrás de cada renuncia, para identificar los puntos de falla e incorporar los aprendizajes al proceso de reclutamiento y selección.
- **Fortalecimiento de la inducción y acompañamiento inicial:** Diseñar un proceso de inducción robusto que incluya orientación integral, no sólo sobre las funciones y tareas del cargo, sino sobre el contexto país y de las comunidades de intervención, acompañamiento personalizado durante los primeros meses de trabajo y mecanismos de apoyo para garantizar que el personal se sienta respaldado y comprometido desde el inicio.
- **Planes de sucesión:** Formular un plan de sucesión para los puestos más sensibles y difíciles de reclutar por parte de la organización, a fin de garantizar la continuidad operativa en caso de

vacantes imprevistas. Siempre que sea posible, priorizar la sucesión interna, a través de movimientos laterales o ascensos, antes que el reclutamiento externo.

equilibrium | SOCIAL DEVELOPMENT CONSULTING

Management response COSUDE, enero 2025

Evaluación externa, ex post y en tiempo real: Evaluación Externa de Proyecto NRC, Fase 1 – 2.

Elaborado por Equilibrium, diciembre 2024.

a) El informe de evaluación proporciona buenas conclusiones sobre los temas centrales de relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de acuerdo con las directrices del OCDE-CAD.
b) Tiene una estructura adecuada y de fácil comprensión.
c) Los hallazgos podrían estar acompañados de medidas concretas recomendadas por los consultores para la organización. Esto fue solicitado por COSUDE en la retroalimentación y atendido adecuadamente.
d) El informe proporciona una buena base y una visión general de posibles medidas de mejora para NRC en Venezuela.

También se comentan las recomendaciones enumeradas al final:

Recomendaciones de Equilibrium	Respuestas y comentarios de COSUDE	Respuestas y comentarios de NRC
A COSUDE		
1. Mantener el enfoque en proyectos que generan medios de vida.	De acuerdo. COSUDE está orientando su programa 2025-2028 en torno a dos temas centrales: la protección de las personas en movilidad y el fortalecimiento de capacidades humanitarias. La atención en medios de vida está contemplada dentro de la temática de protección. COSUDE ha evidenciado la alta necesidad y pertinencia de este sector en el terreno.	De acuerdo. NRC identifica una vinculación fuerte en Venezuela entre falta de medios de existencia y exposición a riesgos de protección ligados a violencia y dinámicas de conflicto. Desde 2023, como parte de su estrategia, NRC integra seguridad alimentaria y medios de vida como parte de su programa de protección contra la violencia. Esto permite, por una parte, fortalecer entornos protectores a través de iniciativas comunitarias de medios de vida y, por otra parte, reduce el riesgo de recaer en riesgos de protección al integrar medios de vida como salida de los servicios individuales de protección. Medios de vida es el sector que ha sido menos priorizado en general por la mayoría de los donantes en Venezuela en los últimos años.

A NRC		
1. Desempeñar una participación más sustantiva en los espacios de articulación humanitaria	De acuerdo parcialmente. COSUDE conoce la participación activa de NRC en los distintos espacios de coordinación, quienes cuentan con un rol protagónico a nivel de arquitectura humanitaria en el país. COSUDE comprende que en la evaluación se observa el cumplimiento de este rol más ausente y/o insuficiente a nivel local/territorial. Consideramos que NRC puede tomar algunas medidas sugeridas por la evaluación para optimizar sus operaciones.	NRC es un actor muy activo en todos los espacios y plataformas de coordinación humanitaria, tanto a nivel nacional como subnacional, tanto en coordinación técnica como operacional y estratégica. Específicamente, en el estado Bolívar, NRC ha participado a 100% de las iniciativas del Foro Local de Coordinación, ha sido elegido por las otras ONG como líder del grupo CORE, ha sido co-coordinador junto con HIAS del sub-clúster de Protección. NRC ha participado en los talleres de HNO y de todas las actividades propuestas con la gobernación. Con relación a reuniones sectoriales en el estado Bolívar, sólo tienen lugar las de protección. No hay Clúster de Educación ni Medios de vida y el Clúster WASH tiene reuniones esporádicas. NRC ha participado en todas las que se han organizado, con excepción de aquellas con enfoque niñez, ya que NRC no es un actor de NNA. NRC diligencia el conjunto de herramientas de OCHA para la coordinación – 345W, matriz semestral, una mensual y un kobo semanal. Desde 2022, NRC habiendo ya establecido presencia y operaciones en el Arco Minero, fue junto con CICR, MSF y Tinta Violeta una de las únicas organizaciones humanitarias presentes y operativas, con vinculación permanente con autoridades locales y comunidades. A finales de 2023 y principios de 2024, el Fondo Humanitario de Venezuela y el CERF priorizan por primera vez el Municipio de El Callao y como consecuencia se observa la entrada simultanea de 19 nuevas organizaciones y se inicia la coordinación operacional en manos de OCHA. NRC ha contribuido desde ese momento a todos los

		ejercicios de dialogo, presentación, coordinación, intercambio de información para facilitar la coordinación humanitaria en la zona. NRC estuvo presente tanto en la visita del coordinador humanitario como en la reunión con el alcalde de El Callao que dio inicio a la coordinación humanitaria en la zona. Si bien siempre hay un margen de mejora en cómo se puede desempeñar NRC, NRC considera que la contribución constante, consistente y activa entregada a las plataformas de coordinación en el estado Bolívar demuestra el compromiso y el reconocimiento de otros actores, tanto organizaciones humanitarias como autoridades locales.
2. Fomentar alianzas estratégicas para evitar duplicidad de esfuerzos	De acuerdo parcialmente. En línea con el hallazgo anterior.	NRC solicita más detalles sobre esta recomendación, ya que no tenemos conocimiento de estas duplicaciones.
3. Optimizar la selección y evaluación de proveedores y contratistas	De acuerdo. COSUDE conoce que los procesos de contratación de NRC para proveedores son extensos y de alta exigencia. A pesar de ellos, al obtener el hallazgo mencionado por la evaluación, se sugiere que NRC pueda revisar sus procedimientos para hacerlos no sólo más ágiles, sino también al mismo tiempo más eficaces. Consideramos que NRC puede tomar en cuenta las sugerencias de la evaluación para mejorar sus procesos y así evitar la disminución del impacto de la intervención y posibles retrasos o afectaciones durante la implementación.	De acuerdo. Si bien es correcto que se visibilizan retrasos en las entregas de insumos y servicios contratados, y hay oportunidades de mejora, muchas de las dificultades encontradas están ligadas al contexto de operación compleja en el arco minero, con un acceso intermitente a terreno y las condiciones de contexto propias a Venezuela. No sobra recordar que el régimen sancionatorio impuesto a Venezuela dificulta enormemente las operaciones. NRC aplica procedimientos estándares comunes a las ONG internacionales. Sin embargo, existe un numero extremamente limitado de proveedores que cumplan: (i) con el control anti-terrorismo; (ii) que tengan una cuenta bancaria en el extranjero que coincida con el nombre de la empresa

		en Venezuela; o que acepten un pago en Bolívares, asumiendo la perdida cambiaria debida a los tiempos bancarios de pago; (iii) que cuente con la disponibilidad de los insumos según los criterios de calidad establecidos, y que estos insumos se encuentren físicamente en Venezuela para garantizar tiempos de entrega rápidos; (iv) que los proveedores acepten firmar acuerdos marco manteniendo estables los precios para un tiempo mínimo de seis meses, teniendo en cuenta las fluctuaciones inflacionarias. Además, aunque NRC tiene aceptación en el país, desafortunadamente, las ONG no gozan en general de un apoyo por parte de las autoridades nacionales, lo cual impide la real posibilidad de hacer valer en sede judicial las cláusulas de incumplimiento que ya están presentes en los contratos con los proveedores. Se añade que los evaluadores no solicitaron a NRC los contratos con los proveedores donde se pueden observar que las cláusulas sugeridas existen. NRC a través del equipo técnico monitorean permanentemente a los proveedores y validaciones técnicas antes de recibir cualquier insumo o servicio. Todos los servicios e insumos recibidos cuentan con un post monitoreo. Adicionalmente, NRC cuenta con una base de datos de proveedores que es actualizada sistemáticamente garantizando la calidad de los insumos y servicios ofertados. La retroalimentación de estos proveedores es realizada por el equipo técnico y plasmada en la base de datos.
4. Disminuir la alta rotación de personal	De acuerdo.	

	Si bien COSUDE comprende que esta es una realidad compartida de muchas organizaciones, especialmente a nivel de terreno, NRC puede considerar las sugerencias realizadas por la evaluación para incorporar estrategias de retención de personal más eficientes, y así evitar retrasos e ineficiencias en la implementación.	Agradecemos los comentarios constructivos recibidos. Sin embargo, hay que puntualizar ciertos aspectos para comprender la realidad del mercado laboral en Venezuela, con respecto al mundo humanitario. NRC se encuentra por encima de la media en términos de escala salarial según los benchmarking realizados tanto por la empresa Birches como por la ONG Médicos Sin Frontera. Además, es una de las pocas ONG internacionales en el país que cumple con la legislación nacional en términos contractuales, garantizando una mayor estabilidad laboral a los trabajadores en comparación con la tendencia vigente en el mundo humanitario en Venezuela de utilizar contratos por servicio que no contemplan, entre otros el finiquito, el pago de los honorarios laborales y sociales, la garantía mínima del goce vacacional. En términos de ambiente laboral, NRC garantiza el respeto del horario laboral, contempla el reconocimiento de los compensatorios según los términos de ley, y está ampliando su desempeño en la aplicación de la LOPCYMAT, la ley nacional sobre el bienestar en el ambiente de trabajo. En general, la rotación del personal no es elevada, contando NRC con personal que lleva más de 10 años con la organización. Lo que, si se reconoce como un desafío, es la posibilidad de reclutar personal calificado, y sobre todo dispuesto a trabajar en zonas peligrosas, alejado de la comodidad de la ciudad o de la cercanía con su propia familia. En este sentido, los procesos de contratación se pueden demorar efectivamente más de lo deseado, ya que no es inusual, tener que lanzar varias veces las convocatorias de determinadas posiciones.

		NRC cuenta con un programa de inducción inicial estándar en línea y presencial, lo cual permite al personal comprender rápidamente la cultura organizacional de NRC, fomentando el desempeño más allá del incentivo económico. En el año 2024, el número de personas que han terminado su colaboración con NRC por voluntad propia, ha sido inferior al número de las que han visto su contrato no renovado por falta de desempeño. Esto certifica los estándares que NRC garantiza en sus operaciones. Las motivaciones principales que el personal utiliza a la hora de terminar voluntariamente su relación laboral con NRC son tres: (i) decisión de salir del país por la situación general de Venezuela; (iii) la posibilidad de volver a trabajar en su ciudad de origen para aquellos que se han trasladado al lugar de operaciones con NRC; (iii) ofertas laborales en Naciones Unidas, con las cuales NRC, como cualquier otra INGO, no puede competir en términos contractuales. Este conocimiento ejemplifica la existencia de un sistema de evaluación de desempeño y debrifing al terminar la relación laboral. Finalmente, hay que subrayar que la ley venezolana es muy protectora del trabajador, en ciertos casos penalizando al empleador sobre todo en un contexto de trabajo humanitario que requiere de gran flexibilidad contractual, pero no garantiza los mínimos a la organización en términos de notificación. Es así, que desafortunadamente, en algunos casos, no se respetan tampoco los 15 días hábiles de notificación, lo cual dificulta garantizar la continuación laboral en todas las posiciones.

Post Scriptum: COSUDE se percata de que no fue facilitado en la agenda de evaluación visitas a los espacios de intervención como huertos, entre otros. Como sugerencia, esto debe ser incluido para oportunidades futuras, ya que resta elementos de análisis para la evaluación.

Notas de NRC:

1. La agenda de evaluación, visitas y entrevistas contemplaba la visita de los huertos – ya que estos están ubicados donde están las familias entrevistadas y las escuelas cuyo personal fue entrevistado. La agenda fue propuesta como tal al equipo evaluador quien priorizo la realización de entrevistas y grupos focales, dejando a segundo plano la visita de espacios de intervención. El equipo evaluador si pudo visitar los espacios rehabilitados en las escuelas, entre otros.
2. El título del informe de Evaluación hace referencia a “ACH fases 1 – 3” en lugar de “NRC fases 1 y 2”.

Anexo 1

Criterio de evaluación	Pregunta de evaluación	Preguntas específicas	Indicadores	Tipo de indicador	Técnica de levantamiento de	Fuente documental	Actores entrevistas			Actores grupos
							Autoridades	Personal	Actores	Beneficiarios
Pertinencia	1. ¿Hasta qué punto la estrategia de intervención escogida fue adecuada frente a las necesidades de los grupos meta del proyecto y los efectos esperados?	P1.1. ¿Fueron el objetivo y los efectos propuestos del proyecto pertinentes a las necesidades y prioridades de las partes beneficiarias?	1.1.1. Alineación de la estrategia de intervención con las necesidades y prioridades identificadas de la población	Cualitativo	Revisión documental, entrevistas, grupos focales	- Propuestas de crédito - Informes finales	X	X		X
			1.1.2. Existencia y uso de una Evaluación de Necesidades o Diagnóstico con especificación de las necesidades y	Cualitativo	Revisión documental, entrevistas	- Propuestas de crédito - Infomes finales		X		
		P1.2. ¿En qué medida los objetivos de la	1.2.1. Alineación de la	Cualitativo	Revisión documental,	- Guidance Note		X		X
		P1.3. ¿Cuál fue el proceso de diseño de	1.3.1. Existencia de un proceso	Cualitativo	Entrevistas			X		
		P1.4. ¿Fueron escogidas las actividades	1.4.1. Número de actividades del	Cuantitativo	Revisión documental,	- Propuestas de		X		
		P.1.5. ¿En qué medida los elementos del	1.5.1. Nivel de consistencia en la	Cualitativo	Revisión documental,	- Propuestas de		X		
	2. ¿En qué medida los mecanismos de coordinación/colaboración definidos en	P2.1. ¿Quiénes son los actores involucrados en los	2.1.1. Número de actores	Cuantitativo	Revisión documental,	- Propuestas de		X	X	
			2.1.2. Los roles asumidos por los	Cualitativo	Entrevistas			X	X	
		P2.2. ¿Cuál fue el criterio de inclusión o	2.2. Hubo una invitación a todos	Cualitativo	Entrevistas			X	X	
		P2.3. ¿Cómo participan y se articulan los	2.3.1. Se ha logrado la	Cualitativo	Entrevistas			X	X	
	3. ¿En qué medida el proyecto ha sabido adaptarse a cambios en el ecosistema	P3.1. ¿Se identificaron cambios en el	3.1.1. Se identificaron cambios	Cualitativo	Revisión documental,	- Propuestas de		x		
		P3.2. ¿Qué actividades estuvieron condicionadas o experimentaron	3.2.1. Número de actividades	Cuantitativo	Revisión documental,	- Propuestas de		x		
			3.2.2. Número de factores	Cuantitativo	Revisión documental,	- Propuestas de		x		
		P3.3. ¿Qué acciones se llevaron a cabo	3.3.1. Se llevaron a cabo las	Cualitativo	Entrevistas			x		
Coherencia	4. ¿En qué medida la intervención de NRC Venezuela está	P4.1 ¿En qué medida es compatible la	4.1.1. Porcentaje de objetivos de	Cuantitativo	Revisión documental,	- Guidance Note		X		
		P4.2 ¿En qué medida es compatible la	4.2.1. Alineación del proyecto	Cualitativo	Revisión documental,	- Plan de Respuesta		X	X	
		P4.3 ¿En qué medida las acciones de	4.2.2. Alineación de las acciones	Cualitativo	Revisión documental,	- Guidance Note		X		
Eficacia	5. ¿En qué medida el proyecto ha avanzado en el logro de las metas	P5.1 ¿En qué medida la intervención ha	5.1.1. Porcentaje de objetivos	Cuantitativo	Revisión documental,	- Informes finales		X		X
		P5.2 ¿Cuáles son los factores internos y externos identificados que han influido	5.2.1 Número de factores	Cualitativo	Revisión documental,	- Informes finales		X		X
			5.2.2 Número de factores	Cualitativo	Revisión documental,	- Informes finales		X		
		P5.3 ¿En qué medida la intervención ha	5.3.1. Opinión informada de	Cualitativo	Revisión documental,	- Informes finales		X		
	6. ¿Qué evidencia existe de	P6.1. ¿De qué forma las actividades han	6.1.1. Las actividades	Cualitativo	Entrevistas			X	X	
		P6.2. ¿Qué cambios se han producido en	6.2.1. Hay evidencia de cambios	Cualitativo	Entrevistas			X		
Eficiencia	7. ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?	P7.1 Las actividades desarrolladas y	7.1.1. Porcentaje de presupuesto	Cuantitativo	Revisión documental,	- Informes finales		X		
		P7.2 ¿Se han producido retrasos en la	7.2.1. Porcentaje de actividades	Cuantitativo	Revisión documental,	- Informes finales		X		
		P7.3 ¿En qué medida los mecanismos	7.3.1. Grado de utilización y	Cualitativo	Entrevistas			X		
		P7.4 ¿En qué medida la estructura	7.4.1 Identificación de roles y	Cualitativo	Entrevistas			X		
Impacto	8. ¿Qué cambios y efectos (positivos y negativos) tuvo la	P8.1. ¿Cuáles fueron las contribuciones,	8.1.1. Existencia de evidencia	Cualitativo	Revisión documental,	- Informes finales		X		X
		P8.2. ¿Se han identificado	8.2.1. Existencia de	Cualitativo	Revisión documental,	- Informes finales				X
		P8.3. ¿En cuál de los sectores de	8.3.1. Nivel de desempeño y/o	Cualitativo	Revisión documental,	- Propuestas de		X		X
Sostenibilidad	9. ¿En qué medida la intervención se mantiene tras su finalización?	P9.1 ¿Se han identificado actividades	9.1.1. Existencia de un proceso	Cualitativo	Revisión documental,	- Informes finales		X		
		P9.2 ¿En qué medida las contrapartes	9.2.1 Existencia de recursos	Cualitativo	Revisión documental,	- Informes finales		X		
		P9.3 ¿En qué medida los factores	9.3.1. Existencia de factores	Cualitativo	Revisión documental,	- Informes finales	X	X		X
		P9.4 ¿De qué manera se han	9.4.1 Existencia de acciones	Cualitativo	Entrevistas, grupos		X	X		X

Anexo 2

ID	Nombre del documento	Organización
1	SDC International Cooperation Strategy 2021-2024	COSUDE
2	Guidance Note para la acción humanitaria de COSUDE en Venezuela para el período 2022 –	COSUDE
3	Marco lógico de COSUDE para 2023 y 2024	COSUDE
4	Grilla de valoración para los criterios del CAD	OECD/CAD
5	Guidance sobre Cómo formular buenas preguntas de Evaluación	OECD/CAD
6	SDC International Cooperation Strategy 2021-2024	COSUDE
7	Guidance Note para la acción humanitaria de COSUDE en Venezuela para el período 2022 – 2024	COSUDE
8	Marco lógico de COSUDE para 2023 y 2024	COSUDE
9	Informe final operacional. Fase 1	NRC
10	Propuesta de crédito Fase 1	NRC
11	Propuesta de crédito Fase 2	NRC
12	Crédito adicional Fase 1	NRC

Declaración de consentimiento informado

Declaro que he sido informado(a) por parte de **Equilibrium SDC** de los objetivos y el alcance del grupo focal que se realizará en el marco de la **"Evaluación externa, ex post y en tiempo real del Proyecto NRC Venezuela, Fase 1-2".** Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin repercusiones negativas. Autorizo el uso de la información recabada durante el grupo focal para la elaboración del informe de evaluación, garantizándose mi anonimato y la confidencialidad de mis datos personales.

Fecha: _____

Firma del moderador: _____

Nombre, apellido y firma de los participantes:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Guía de Grupos Focales

Personas beneficiarias

Speech de inicio / Presentación

Buenos días/tardes,

Gracias por tomarse el tiempo para participar en este grupo de discusión

Desde Equilibrium SDC, por solicitud de COSUDE, estamos llevando a cabo una evaluación del trabajo humanitario realizado por NRC desde finales de 2020 hasta 2024. El objetivo de esta evaluación es determinar cómo se han ejecutado estos proyectos en términos de eficacia, eficiencia, pertinencia, coherencia, impacto y sostenibilidad.

Un punto clave de esta evaluación es comparar la efectividad de diferentes enfoques de asistencia, ya sea multisectorial o centrada en un solo sector, y también entre asistencia comunitaria versus individualizada.

Sus respuestas y opiniones serán fundamentales para ayudarnos a entender mejor estos aspectos y para hacer recomendaciones que mejoren futuras intervenciones.

Agradecemos mucho su colaboración y disposición para participar en este proceso.

Preguntas

Introducción

1. ¿Podrían presentarse brevemente y contar cómo han estado involucrados en el proyecto NRC?

Pertinencia

1. ¿Qué tipo de necesidades existían en su comunidad antes de la llegada de este proyecto a su comunidad? ¿Ustedes consideran que este programa era necesario?
2. ¿Sienten que el proyecto NRC ha abordado adecuadamente estas necesidades?
3. ¿Qué aspectos del proyecto consideran más relevantes para su comunidad?

Eficacia

1. ¿Cuáles han sido los principales efectos en sus vidas desde que llegó el proyecto?
2. ¿Qué factores creen que han contribuido más al éxito del proyecto?

Eficiencia

1. ¿Cómo valoraría la organización y ejecución de las actividades del proyecto?
2. ¿Sienten que los recursos del proyecto (como tiempo, materiales, apoyo) se han utilizado de manera efectiva?
3. ¿Han encontrado algún problema o dificultad en la implementación de las actividades del proyecto? ¿Cómo se han resuelto?

Impacto

1. ¿Han notado cambios a largo plazo en sus vidas y en su comunidad desde la implementación del proyecto? ¿Cuáles han sido?
2. ¿Perciben efectos negativos o imprevistos que hayan surgido a raíz del proyecto?

Sostenibilidad

1. ¿Qué creen que puede hacer su comunidad para que este proyecto continúe llevándose aquí a largo plazo?

Recomendaciones

1. ¿Qué aspectos del proyecto consideran que podrían mejorarse?
2. ¿Qué recomendaciones harían para futuras fases del proyecto o para proyectos similares?
3. ¿Hay algún tema importante que no hayamos abordado y que les gustaría mencionar?

Guía de Entrevistas

Tipo 1. Personal contratado de NRC

Speech de inicio / Presentación

Buenos días/tardes,

Gracias por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista.

Desde Equilibrium SDC, por solicitud de COSUDE, estamos llevando a cabo una evaluación del trabajo humanitario realizado por NRC desde finales de 2020 hasta la fase actual en 2024. El objetivo de esta evaluación es determinar cómo se han ejecutado estos proyectos en términos de eficacia, eficiencia, pertinencia, coherencia, impacto y sostenibilidad.

Nos interesa entender el valor agregado del enfoque multisectorial del proyecto y cómo ha abordado la crisis humanitaria y migratoria. También queremos valorar el aporte de COSUDE como donante en estos proyectos.

Un punto clave de esta evaluación es comparar la efectividad de diferentes enfoques de asistencia, ya sea multisectorial o centrada en un solo sector, y también entre asistencia comunitaria versus individualizada.

Sus respuestas y opiniones serán fundamentales para ayudarnos a entender mejor estos aspectos y para hacer recomendaciones que mejoren futuras intervenciones.

Agradecemos mucho su colaboración y disposición para participar en este proceso.

Preguntas

Introducción

1. Para iniciar, ¿podría comentar su nombre y su cargo en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta organización?
3. ¿Podría proporcionar una breve descripción de su rol dentro del proyecto y sus responsabilidades específicas?

Pertinencia

<u>Identificación de necesidades y estrategia de implementación</u>

1. ¿Cómo se identificaron las necesidades de la(s) comunidad(es) a la(s) que se dirige el proyecto? ¿Existe una evaluación diagnóstica centrada en las necesidades y prioridades de la intervención?

2. ¿Considera que la estrategia de intervención está alineada adecuadamente a estas necesidades identificadas en el grupo meta? ¿Cómo considera que podría fortalecerse el proceso de detección de necesidades?
3. ¿Cuál fue el proceso de diseño de la estrategia de intervención que se aplicó en este proyecto? ¿Existió un proceso de análisis de alternativas para la elección de la estrategia?
4. ¿Las actividades escogidas para la implementación están basadas en evidencia existente sobre su funcionamiento y eficacia?
5. ¿Hubo cambios en las necesidades del grupo meta durante la ejecución del proyecto? En caso de que sí, ¿Podría mencionar ejemplos específicos de cómo se adaptó el proyecto a las necesidades emergentes durante su implementación?
6. Durante la etapa de implementación, ¿se identificó algún cambio relevante en el contexto que requiriera de un proceso de adecuación de alguna actividad a desarrollar?

Alianzas y Actores Claves

7. ¿Existe alguna colaboración o alianza con otras organizaciones en el marco del proyecto?
8. ¿De qué manera se gestionó la colaboración con los actores relevantes del proyecto? ¿De qué forma se seleccionó o incluyó a cada uno de los actores relevantes en el proyecto?
9. ¿Cuál es el rol de cada uno de estos actores y su nivel real de participación en el proyecto? ¿Se logró la participación esperada por cada uno de los actores?

Coherencia

1. ¿En qué grado la intervención de NRC Venezuela se articula con la estrategia de cooperación de COSUDE y las acciones de otros actores humanitarios en el país?

Sinergias y colaboración con otras organizaciones o iniciativas

2. ¿Existen sinergias con otros proyectos o programas? En caso de que sí, ¿De qué manera han complementado o fortalecido este proyecto?

3. ¿Cómo ha coordinado NRC sus acciones con otros actores clave dentro del Plan de Respuesta Humanitaria?

4. ¿Han surgido brechas, duplicidad de esfuerzo o solapamientos entre las acciones de NRC y las de otros actores humanitarios?

Eficacia

1. ¿Cuáles han sido los principales logros del proyecto en términos de resultados obtenidos? ¿Considera que algunos logros superaron las expectativas iniciales?

Cambios en las capacidades de beneficiarios

2. ¿Qué cambios específicos ha observado en las capacidades o comportamientos de los beneficiarios? ¿Puede compartir ejemplos concretos de cómo los beneficiarios aplicaron lo aprendido o se beneficiaron de las actividades implementadas?

Cumplimiento de objetivos

3. ¿Cuáles son los factores internos que han contribuido de manera positiva al cumplimiento de los objetivos del proyecto? ¿Qué factores internos han representado desafíos o barreras significativas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto?
4. ¿Qué condiciones externas han favorecido el avance del proyecto? ¿Qué condiciones externas han obstaculizado el desarrollo del proyecto?

Temas transversales

5. ¿Cómo desde el proyecto se han abordado temas transversales como género, derechos humanos, sostenibilidad o inclusión?
6. ¿Cuál ha sido la relación con los pueblos indígenas de la zona?
7. ¿Cómo han contribuido las actividades del proyecto al fortalecimiento de las capacidades de NRC en la implementación del Plan de Respuesta Humanitaria (PRH)?

Eficiencia

1. ¿Cómo evaluaría la eficiencia en la coordinación con aliados y actores clave en términos de uso de recursos y cumplimiento de plazos?
2. ¿Qué desafíos específicos enfrentaron en la colaboración con estos actores?
3. A lo largo de la etapa de implementación en la que participó, ¿se han desarrollado las acciones y actividades en función al cronograma previsto? Si existieron variaciones, ¿a qué se debieron?
4. ¿Se ha cumplido con la programación presupuestaria prevista? ¿Se ha necesitado reasignar recursos? ¿Cuál fue el motivo? ¿Considera que la reasignación de fondos fue eficiente o llegó a cubrir la necesidad a la que respondió?
5. ¿Qué mecanismos de gestión, monitoreo y pilotaje se han utilizado para supervisar la implementación del proyecto?

Impacto

1. ¿Qué cambios específicos se han observado en los indicadores clave tras la implementación del proyecto? ¿Qué sectores de la intervención mostraron el mayor progreso en los indicadores del Marco Lógico?
2. ¿Qué sectores enfrentan mayores dificultades o menores avances, y cuáles fueron las causas principales?
3. ¿Qué fuentes de evidencia respaldan el impacto positivo del proyecto en los grupos meta?
4. ¿Qué contribuciones positivas no previstas surgieron como resultado de las actividades implementadas?
5. ¿Se han identificado efectos negativos no esperados en los grupos meta o en otros actores relacionados con la intervención?
6. ¿De qué forma la implementación del proyecto impactó en el Plan de Respuesta Humanitaria?

Sostenibilidad

1. ¿Existen fuentes de financiamiento o apoyo continuo para el proyecto?
2. Hasta el momento, ¿considera que las Oficinas Estadales de NRC han logrado replicar o convertirse en canales de difusión de los resultados alcanzados? ¿De qué forma?

3. ¿Qué acciones específicas se han implementado para asegurar que los resultados del proyecto perduren en el tiempo?
4. ¿Cómo ha sido la participación de la comunidad local en la implementación y continuación del proyecto?
5. ¿Qué factores contextuales, como legislación, políticas públicas o demandas sociales, favorecen que los resultados del proyecto sean sostenibles?
6. ¿Existen riesgos contextuales que puedan dificultar la continuidad de las actividades del proyecto?
7. ¿Cómo considera que el proyecto podría hacerse sostenible?

Valor Agregado de COSUDE

1. ¿Cómo ha contribuido COSUDE al éxito del proyecto?
2. ¿Existen aspectos en los que COSUDE podría mejorar su apoyo?
3. ¿Cómo ha sido la colaboración entre NRC y COSUDE?

Recomendaciones

1. ¿Qué lecciones aprendidas destacaría de la implementación del proyecto?
2. ¿Qué recomendaciones daría para futuras fases del proyecto o para proyectos similares?
3. ¿Hay algún aspecto que considere importante mencionar y que no se haya abordado en las preguntas anteriores?

Guía de Entrevistas

Tipo 3. Actores humanitarios vinculados al Proyecto NRC

Speech de inicio / Presentación

Buenos días/tardes,

Gracias por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista.

Desde Equilibrium SDC, por solicitud de COSUDE, estamos llevando a cabo una evaluación del trabajo humanitario realizado por NRC desde finales de 2020 hasta la fase actual en 2024. El objetivo de esta evaluación es determinar cómo se han ejecutado estos proyectos en términos de eficacia, eficiencia, pertinencia, coherencia, impacto y sostenibilidad.

Nos interesa entender el valor agregado del enfoque multisectorial del proyecto y cómo ha abordado la crisis humanitaria y migratoria. También, un punto clave de esta evaluación es comparar la efectividad de diferentes enfoques de asistencia, ya sea multisectorial o centrada en un solo sector, y también entre asistencia comunitaria versus individualizada.

Sus respuestas y opiniones serán fundamentales para ayudarnos a entender mejor estos aspectos y para hacer recomendaciones que mejoren futuras intervenciones.

Agradecemos mucho su colaboración y disposición para participar en este proceso.

Preguntas

Introducción

1. Para iniciar, ¿podría comentar su nombre y el de la organización a la que pertenece?
2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta organización?
3. ¿Podría proporcionar una breve descripción del rol de su organización en el proyecto?

Pertinencia

1. ¿Cómo se estableció la alianza entre su organización y NRC y cuál ha sido el papel de su organización en la implementación del proyecto?
2. ¿Cuál ha sido el nivel de participación e involucramiento real de su organización en las actividades del proyecto?
3. ¿Qué desafíos han enfrentado en la formación y mantenimiento de esta alianza?
4. ¿Qué recomendaciones tiene para fortalecer esta alianza en futuros proyectos?

5. ¿Considera que la coordinación/colaboración con NRC y otros aliados y actores relevantes en el proyecto fue eficiente tanto en recursos como en tiempo? ¿De qué forma considera que podría mejorarse?

Coherencia

1. ¿Es este el único proyecto en el que su organización tiene una alianza con NRC? De no ser así, ¿Qué otros espacios y/o proyectos comparten?
2. ¿Cuáles son las prioridades de su organización en términos de cooperación con otros actores humanitarios?
3. ¿Cómo se han alineado estas prioridades con los objetivos del proyecto de NRC?
4. ¿Qué actividades específicas del proyecto de NRC están alineadas con la intervención de su organización ?
5. ¿Cómo considera que podría fortalecerse la sinergia de este proyecto con otras iniciativas y organizaciones?

Eficacia

1. ¿Cuál considera usted que es el rol e importancia de NRC en el ecosistema de organizaciones humanitarias?
2. ¿Ha percibido que ese rol ha cambiado en los últimos años? En caso de que sí, ¿considera que guarda relación con la implementación de este proyecto?
3. NRC coordina el Foro de ONG Internacionales y el cluster de protección, ¿De qué manera se ha alineado con otros actores claves dentro del plan de respuesta humanitaria?

Eficiencia

1. ¿Considera que la coordinación/colaboración con aliados y actores relevantes en el proyecto fue eficiente tanto en recursos como en tiempo? ¿De qué forma considera que podría mejorarse?
2. A lo largo de la etapa de implementación en la que participó, ¿se han desarrollado las acciones y actividades en función al cronograma previsto? Si existieron variaciones, ¿a qué se debieron?

Recomendaciones

1. ¿Qué lecciones aprendidas destacaría de la implementación del proyecto?
2. ¿Qué recomendaciones daría para futuras fases del proyecto o para proyectos similares?

3. ¿Hay algún aspecto que considere importante mencionar y que no se haya abordado en las preguntas anteriores?

Guía de Entrevistas

Tipo 4. Autoridades locales vinculadas al Proyecto NRC

Speech de inicio / Presentación

Buenos días/tardes,

Gracias por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista.

Desde Equilibrium SDC, por solicitud de COSUDE, estamos llevando a cabo una evaluación del trabajo humanitario realizado por NRC desde finales de 2020 hasta 2024. El objetivo de esta evaluación es determinar cómo se han ejecutado estos proyectos en términos de eficacia, eficiencia, pertinencia, coherencia, impacto y sostenibilidad.

Nos interesa entender sus percepciones sobre la situación del territorio, los principales desafíos en cuanto a las necesidades básicas de la población beneficiaria y la articulación entre el sector público y las organizaciones implementadoras.

Sus respuestas y opiniones serán fundamentales para ayudarnos a entender mejor estos aspectos y para hacer recomendaciones que mejoren futuras intervenciones.

Agradecemos mucho su colaboración y disposición para participar en este proceso.

Preguntas

Introducción

1. Para iniciar, ¿podría comentar su nombre y la institución donde trabaja?
2. ¿Cuál es su rol en esta institución?
3. ¿Podría proporcionar una breve descripción del rol de su institución o administración en el proyecto? ¿En qué ha consistido su interacción con NRC?

Pertinencia

1. ¿Cómo describiría la situación actual de su territorio en términos de necesidades básicas y calidad de vida?
2. ¿Qué cambios ha observado en su territorio desde la implementación del proyecto NRC?
3. ¿Considera que la estrategia de intervención está alineada adecuadamente a estas necesidades identificadas en el grupo beneficiado?

4. ¿De qué manera se gestionó la colaboración entre NRC y su organización en el marco del proyecto? ¿Han existido desafíos en estas coordinaciones? Si así fuese, ¿Puede proporcionar ejemplos?

Sostenibilidad

1. ¿Cómo ve la continuidad del proyecto en el futuro? ¿Qué se necesita para asegurar que los beneficios del proyecto se mantengan a largo plazo?
2. ¿Qué papel cree que puede tener su institución/administración local para asegurar la sostenibilidad del proyecto?
3. ¿Qué factores como legislación, políticas públicas o demandas sociales, favorecen la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
4. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la colaboración entre su administración, NRC y otras organizaciones implementadoras?
5. ¿Qué acciones específicas se han implementado para asegurar que los resultados del proyecto perduren en el tiempo?
6. ¿Qué áreas de cooperación cree que deberían fortalecerse en el futuro?

Recomendaciones

1. ¿Qué lecciones aprendidas destacaría de la implementación del proyecto?
2. ¿Qué recomendaciones daría para futuras fases del proyecto o para proyectos similares?
3. ¿Hay algún aspecto que considere importante mencionar y que no se haya abordado en las preguntas anteriores?