



Nicaragua

**Gobierno de la República de Nicaragua**

**Programa de las Naciones Unidas  
para el Desarrollo (PNUD)**

**Real Embajada de Suecia**

**Real Embajada de los Países Bajos –Holanda**

**Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte**

**Proyecto 00044651**

**Apoyo al proceso de modernización de las instituciones partidarias**

El propósito del proyecto es aportar a la modernización de los partidos políticos y con ello a la rehabilitación de la política y sus actores, mejorar la democracia interna de los partidos, su capacidad de presentar propuestas políticas que reflejen las preocupaciones y deseos de la ciudadanía, y actuar conforme a ello, siendo ésta una condición indispensable para la democracia.

**Managua, Nicaragua  
Marzo 2005**

## SECCION I – CONTEXTO GENERAL

### CAPITULO I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Nicaragua pasa por un momento difícil en su proceso de consolidación de la democracia. Desde el retorno de la democracia electoral en 1990, el país ha tenido distintas crisis políticas e institucionales<sup>1</sup>. Sus efectos han sido un desarrollo económico del país lento, falta de resultados importantes en la lucha contra la pobreza y la desigualdad, y un desgaste general de la credibilidad de las instituciones políticas. Estas últimas, y en particular los partidos políticos, han adquirido una imagen no siempre positiva entre la ciudadanía, a pesar de la magnitud con que ésta acude a las urnas para hacer uso de su derecho a voto. Algunos de los partidos son acusados de no saber hacer gobierno, otros de no saber hacer oposición. El saldo en todo caso es una percepción social no positiva de la política, así lo reconocen los partidos políticos (PP) nicaragüenses con los cuales se formulo el presente documento. Para ellos, la necesidad de corregir esa percepción es imperante y el trabajo de fortalecimiento de las instituciones partidarias es de importancia capital.

Una opinión generalizada, tanto entre políticos como entre personas no vinculadas a algún partido, es que para la consolidación de la democracia y la gobernabilidad del país es esencial revitalizar la conducta e imagen de la política y sus actores. Fortalecer la democracia es así a la vez fin y medio a partir del cual se pueden enfrentar y resolver los problemas de desarrollo del país. Los PP son esenciales en ello, al ser las organizaciones que a través de sus representantes en los poderes Ejecutivo y Legislativo son directamente responsables de la gobernabilidad de Nicaragua y de las condiciones de vida y perspectivas de sus ciudadanos.

Con este motivo, un grupo<sup>2</sup> de cooperantes bilaterales y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo(PNUD) en Nicaragua han decidido dar inicio a un proyecto de apoyo a la modernización de los partidos políticos. Este proyecto será ejecutado en conjunto con el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (IMD) y tendrá como protagonistas activos y beneficiarios directos a los partidos políticos. Ello en el marco programático de apoyo a la institucionalidad política de Nicaragua que incluye otros dos proyectos, uno para la Asamblea Nacional y otro para el fortalecimiento del liderazgo político juvenil nicaragüense. Este proyecto de PP es concebido por ellos como un importante primer paso en un esfuerzo a mediano y largo plazo. A medida que el proyecto vaya evolucionando se deberá revisar la magnitud de las necesidades de los partidos y de los recursos necesarios para enfrentarlos.

El proyecto se basa en los resultados de la Asistencia Preparatoria (AP) ejecutada en el período Noviembre del 2004 a Febrero del 2005 por DFID, Holanda, Suecia y PNUD (U\$100,000.00), con la colaboración del IMD. Durante la AP se elaboró un diagnóstico de los PP (Ver Anexo – Diagnóstico breve sobre partidos políticos en Nicaragua), con el fin de adquirir un retrato *práctico* de los cuatro PP con representación en la Asamblea Nacional, y de relevancia nacional tras las últimas elecciones de Noviembre del 2004 (*Partido Liberal Constitucionalista, Frente Sandinista de Liberación Nacional, Partido Conservador*<sup>3</sup>, *Camino Cristiano, y Alianza por la Republica*) y de los partidos regionales con presencia en los consejos regionales de la Costa del Caribe (*Yatama y Pamuc*).

---

<sup>1</sup> La última en Diciembre del 2004.

<sup>2</sup> Suecia, Holanda, Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID).

<sup>3</sup> En enero del 2005, el Partido Conservador (PC) solicitó participar independiente de APRE.

Central en el diagnóstico estuvo la función y relación del partido con el resto de la sociedad, ambos como indicadores del estado de institucionalización.<sup>4</sup> Este diagnóstico se elaboró por medio de un diálogo activo con representantes de las dirigencias partidarias, los enlaces de los PP, analistas políticos, sectores de la sociedad civil y la cooperación internacional<sup>5</sup>, con el objetivo de identificar las demandas de los partidos políticos para mejorar su capacidad y calidad programática y de gestión. Basándose en esas demandas y necesidades se diseñaron los ejes de trabajo de este proyecto.

En general, los partidos se autoidentifican como organizaciones débiles tanto en sus estructuras como en sus procedimientos internos. En particular a lo que refiere a la democracia interna, la capacidad programática y de gestión, y sus relaciones con el resto de la sociedad nicaragüense. Las diferencias entre unos y otros son grandes, al igual que los conceptos de modernización que cada uno de ellos ocupa. No obstante, el presente documento contiene una combinación de actividades de denominador común con actividades especialmente programadas para las necesidades y situación individual de cada uno de los partidos.

Este proyecto forma parte de un abanico de iniciativas que en la región se realizan por parte de organismos internacionales<sup>6</sup>. Todas estas iniciativas están dirigidas a fortalecer una gobernabilidad democrática y la lucha efectiva contra la desigualdad y la pobreza. Además PNUD-Nicaragua ya está trabajando con dos iniciativas que vienen a complementar las actividades que se realizarán en este proyecto, estas iniciativas son: Modernización de la Asamblea Nacional y el Fortalecimiento al Liderazgo Político Juvenil.

#### Proyecto de modernización de Asamblea Nacional

Desde 2003 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo desarrolla el proyecto de "Apoyo al proceso de modernización de la Asamblea Nacional", en el cual se trabajan tres componentes: mejora en la infraestructura de las Comisiones Parlamentaria, el proceso de depuración legislativa y sobre el desarrollo del ejercicio parlamentario.

Retomando la importancia que tiene el fortalecimiento de los partidos políticos dentro de un sistema democrático en el que la Asamblea Nacional juega importante papel, resulta estratégico establecer un componente en el que confluyan los objetivos de fortalecer el ejercicio parlamentario con la finalidad de desarrollar las capacidades de intermediación y resolución de conflicto en los partidos políticos.

Entre los componentes de acción conjunta Asamblea Nacional y partidos políticos, se perfila la necesidad de reconocer y reflexionar sobre nuevas prácticas alrededor de las estrategias de

---

<sup>4</sup> La definición aquí aplicada del partido político es la de su función como organización que compone la estructura intermedia e intermediaria entre la sociedad y el gobierno, ver "Partidos y Sistemas de Partidos", G. Sartori, Madrid, 1980. La relación con la sociedad es por ello esencial para determinar su estado de institucionalidad.

Las preguntas centrales para poder determinar esta institucionalidad fueron: ¿Cuáles son las características principales del sistema de partidos? ¿Cómo se ven los partidos a sí mismos y como los ve la sociedad? ¿Cuál sería la estrategia de fortalecimiento del sistema de partidos a mediano y largo plazo?, Cuales son los rasgos principales de la coyuntura política en el marco de las elecciones regionales y nacionales de 2006? Y finalmente, ¿Cómo podría apoyar la cooperación internacional la modernización de las instituciones partidarias?

<sup>5</sup> Ver Informe Asistencia Preparatoria y Diagnóstico.

<sup>6</sup> Organizaciones como BID, IDEA, OEA, IMD, PNUD en conjunto con representaciones diplomáticas de distintos países.

organización, sobre la representación política de la ciudadanía y la interrelación de la agenda partidaria con la agenda parlamentaria, entre otros temas claves.

### **Partidos Políticos y Fortalecimiento al liderazgo político juvenil**

Diversos diagnósticos<sup>7</sup>, nacionales y regionales sobre partidos políticos, evidencian la necesidad de trabajar por el fortalecimiento de capacidades organizativas, de liderazgo y gestión de estos actores de cara a la ciudadanía, en su función representativa. Asimismo, tanto estudios como actores políticos exponen la necesidad de revisar y actualizar los marcos legales y formativos de los partidos, en virtud de las nuevas formas de participación e inclusión ciudadana hacia los temas político – partidarios.

El reto de modernizar las estructuras, concepciones y marcos jurídicos de los partidos requiere de un proceso a través del cual se contribuirá al fortalecimiento de una cultura democrática. En este sentido, el trabajo por la modernización del liderazgo juvenil en partidos representa la alternativa de sostenibilidad a los procesos de cambio en las estructuras partidarias y de la cultura política.

Dadas las similitudes entre las estructuras de adultos y jóvenes en cuanto a las necesidades de fortalecimiento institucional y de capacidades en la organización, gestión y liderazgo político, el programa de modernización de los partidos políticos y el de fortalecimiento al liderazgo político juvenil contemplan la vinculación en componentes de formación, de revisión a la formativa y en procesos de intercambio entre ambos grupos etáreos del liderazgo.

Las acciones vinculantes deberán:

- Potenciar las capacidades del liderazgo político (adulto y joven) con habilidades y conocimientos
- Propiciar espacios y concepciones positivas sobre el fortalecimiento del liderazgo joven y sobre la importancia de la experiencia política de la dirigencia adulta en ese proceso.
- Ofrecer herramientas (normativas y conceptuales) que permitan la consolidación del espacio juvenil dentro de los partidos.

## **CAPITULO II. ESTRATEGIA**

Este proyecto tiene como beneficiarios directos a los PP. Se ha determinado como contenido del proyecto con el consenso de los PP participantes el apoyar su institucionalización en términos de democratización interna, transparencia, eficacia y arraigo en la sociedad (es decir una institucionalización mayor que la existente en términos electorales). Estos temas permitirán que el proyecto sea complementario a otras actividades e iniciativas que otros actores como la sociedad civil y grupos minoritarios realicen que coinciden en las áreas de

---

<sup>7</sup> “La democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos”. PNUD. 2004 (Informe PRODDAL); “Un desafío a la democracia. Los partidos políticos en Centroamérica, Panamá y República Dominicana”. BID, IDEA, OEA. 2004; “La política importa: democracia y desarrollo en América Latina”. J. Mark Payne...[et.al.]. 2003; “Partidos y clase política en América Latina en los 90”. Carina Perelló, Sonia Picadao S. y Daniel Zovatto, Comp. IIDH/CAPEL. 1995.

trabajo presentadas en el proyecto. A diferencia de otras actividades por parte de organizaciones internacionales<sup>8</sup>, el proyecto será de una duración mediano-larga.

El mayor reto a largo plazo para todos, es aportar a un proceso integral de apoyo a la modernización del sistema de partidos políticos, de los partidos políticos individualmente y a una rehabilitación, o quizás mejor entendimiento de la política en la sociedad nicaragüense. Este proceso integral será llevado a cabo mediante acciones concretas en los partidos.

Otro reto que se presenta es la relación entre los partidos y los medios de comunicación, relación que no es muy positiva y poco constructiva por la actitud y conducta entre estos actores. Este tema no está fuera de este proyecto y será abordado en el estudio sobre el sistema de partidos políticos.

El principio de equidad será promovido tanto en lo que se refiere a la promoción de la participación política de las mujeres a todos los niveles y su inclusión en todas las actividades del proyecto. Iniciativas de la sociedad civil en este ámbito serán consideradas para complementar los objetivos del proyecto.

Los siguientes objetivos del proyecto han sido discutidos durante diversos encuentros en el marco de la AP, y consensuados con los partidos políticos participantes en el proyecto. Con ellos se ha establecido que el proyecto contribuirá a mediano y largo plazo a:

- a. Promover un mejor funcionamiento de las instituciones partidarias en los distintos niveles identificados (nacional, regional, municipal) y en períodos no-electorales;
- b. Mayor democracia interna y participación equitativa en los partidos;
- c. Mejorar las relaciones entre los partidos y la sociedad;
- d. Promover una conducta y gestión política más transparente y eficaz en términos de gobernabilidad;

Se han tomado en cuenta las diferencias entre los partidos políticos nicaragüenses, por esto se ha diseñado un proyecto que contiene temas o áreas de trabajo de interés general, como son los relacionados a las normas y leyes que rigen el sistema de partidos políticos, régimen político, gobernabilidad etc. A la vez se realizarán actividades que especialmente serán diseñadas y ejecutadas con cada uno de los PP individualmente tomando en cuenta sus necesidades específicas. En el caso de los PP regionales de la Costa Caribe, las actividades del proyecto serán tanto en las modalidades multipartidarias como individuales adaptadas a las demandas geográficas.

El Proyecto está basado en objetivos estratégicos de mediano a largo plazo. Obviamente se tomará en cuenta que al empezar este programa en el país dominará ya una lógica y dinámica preelectoral hasta finales del 2006. Partiendo de que toda cultura política es rígida, el proyecto estará dirigido a aportar a la rehabilitación de la política y sus actores, mediante actividades de apoyo a la modernización del sistema de los PP (promoviendo el conocimiento sobre distintos regímenes políticos, leyes de partidos políticos, regulación del financiamiento y gastos de campaña, etc.) y fortaleciendo las capacidades de los PP en su función de representantes de la sociedad. Para ello es necesario que los PP tengan mayor apertura y relación con la ciudadanía y la sociedad civil. Mejorar la democracia interna de los partidos, su

---

<sup>8</sup> Ver Diagnóstico

capacidad de presentar propuestas políticas que reflejen las preocupaciones y deseos de la ciudadanía, y actuar conforme a ello, son elementos esenciales de una estrategia para alcanzar este objetivo.

Los participantes internacionales (embajadas) en el proyecto tienen un rol y un objetivo, que es el de entablar un diálogo abierto con los PP en el marco de los esfuerzos de cooperación internacional para garantizar mayor gobernabilidad y eficacia en la lucha contra la corrupción, la pobreza y la desigualdad en Nicaragua. Para este diálogo abierto se establecerá un foro entre donantes y líderes políticos.

A su vez este proyecto contribuirá a fortalecer los vínculos con las iniciativas de carácter regional<sup>9</sup> que actualmente tienen lugar en Centroamérica para complementar a los estudios y análisis que se realicen sobre los PP. Tal como se concluye en general sobre el trabajo con partidos políticos en la región<sup>10</sup>, los partidos políticos no cambian por decreto. Lo que sí se puede intentar hacer cambiar es el marco<sup>11</sup> en que desenvuelven sus actividades. Ese marco debe incluir estímulos apropiados a una conducta positiva y claridad sobre los costes que para ellos y el país tiene una conducta negativa.

Dado el periodo electoral y la coyuntura política en el cual el proyecto se desarrollará, es importante realizar las actividades con cierta flexibilidad, en particular las actividades individuales con los PP. La flexibilidad del desarrollo de las actividades en principio no afectará el funcionamiento de los módulos fijos de actividades multipartidarias, se espera que esto garantice la continuidad del proyecto<sup>12</sup>.

Para las actividades a realizarse se tomará en consideración el aporte al desarrollo de capacidades locales por medio de las capacitaciones y análisis de PP que se realicen en el proyecto. El proyecto fomentará la participación y fortalecerá el liderazgo de mujeres a través del desarrollo de capacidades y oportunidades.

### **CAPITULO III. ACUERDOS DE GESTIÓN.**

El proyecto, que tendrá una duración de treinta y tres (33) meses, se ejecutará bajo la modalidad de Ejecución Directa (DEX). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) será responsable de la dirección del proyecto, el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos, y el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados de acuerdo con este documento de proyecto.

---

<sup>9</sup> Informe sobre la democracia en América Latina realizado por PNUD; Encuentros y presentaciones sobre la situación de los partidos políticos en la región centroamericana impulsado por BID, OEA, IDEA, IMD y PNUD con el apoyo de países como Suecia, España, Holanda, Noruega, DIFID, Finlandia, Dinamarca y España.

<sup>10</sup> 'Un desafío a la democracia. Partidos políticos en Centroamérica, Panamá y República Dominicana', BID, IDEA, OEA (2004), p.144

<sup>11</sup> Como marco se entienden las condiciones a nivel nacional jurídico-institucionales (ley y regulación de partidos políticos) y políticas (relación con sociedad) y las condiciones a nivel internacional (contactos con homólogos, con cooperación internacional en el país). Ver Documento Diagnóstico.

<sup>12</sup> Para algunos partidos políticos, ciertos elementos del programa pueden en algún momento no ser interesantes, por diferentes motivos, también políticos. Primordial en estos casos es ofrecer a los otros partidos la posibilidad de participar. Tanto en actividades especialmente diseñadas para uso individual, como en actividades de carácter multipartidario.

El PNUD designará un Coordinador Nacional del proyecto, quien tendrá como responsabilidad administrar y ejecutar los recursos del proyecto conforme al Documento de Proyecto (ProDoc), dar seguimiento a las actividades allí contenidas y elaborar los términos de referencia de los profesionales e instituciones a contratar para la ejecución de las actividades.

El PNUD se responsabilizará ante el Administrador de la Organización y otros donantes por asegurar el uso de los recursos de acuerdo con los objetivos del ProDoc y respetando los principios rectores del PNUD: transparencia, competitividad, eficiencia y economía.

La ejecución del proyecto, incluyendo la adquisición de bienes, así como la contratación de consultores y expertos será responsabilidad del PNUD, de acuerdo con éste ProDoc, el plan de trabajo y las normas y procedimientos propios.

Toda revisión sustantiva al documento de proyecto que tenga implicancias substanciales para el contenido del proyecto así como para el uso de los recursos asignados, será aprobada por el Ministerio de Relaciones Exteriores conjuntamente con el PNUD. Las revisiones presupuestarias requieren únicamente la firma del Representante Residente del PNUD.

### **Proyectos financiados en parte ó en su totalidad por recursos de Costos Compartido:**

De conformidad con las decisiones y directrices de la Junta Ejecutiva del PNUD, a la contribución se les aplicará un 5% por los gastos adicionales incurridos por el PNUD en la administración de la contribución y en la prestación de servicios administrativos y de apoyo.

El inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Asdi) y el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID), estipulado en el convenio de contribución. Fecha de inicio a la ejecución se dará al contar con los fondos.

Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD y durante la ejecución del proyecto, las actividades del mismo se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el calendario de pagos.

El PNUD firmará el documento del proyecto y proporcionará su cooperación al mismo con sujeción al cumplimiento de este requisito. Si no se cumple este requisito el PNUD podrá, a su discreción, suspender su cooperación hasta el momento en que los aportes programados se hayan recibido y garanticen el financiamiento del proyecto.

Si el pago se hace en moneda que no sean dólares de los Estados Unidos, su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha de pago. De producirse alguna variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD haya utilizado plenamente el pago, se ajustará en consecuencia el valor de los fondos restantes en ese momento.

Atendiendo la sensibilidad del tema y los beneficiarios del proyecto, así como la recomendación de la cooperación aliada en esta iniciativa, el proyecto realizará la contratación y alianza estratégica con el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (IMD) para que éste realice la coordinación general programática y ejecución de las actividades que den cuerpo al documento de proyecto multianual para el fortalecimiento de instituciones

partidarias. Estas acciones se realizarán en estrecha coordinación y seguimiento del Área designada por PNUD.

La contribución financiera de los cooperantes será bajo la modalidad de financiamiento conjunto (basket funding), el inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte de Asdi, Holanda y DFID, estipulado en el convenio de contribución.

El costo total del proyecto es de USD1,792,543.00, de los cuales a la fecha de firma de este documento se cuenta con los siguientes fondos: Suecia USD 594,059.00; DFID USD 114,942.00; y PNUD USD 150,000.00, para un total de USD859001.00. El presupuesto restante de USD933,542.00, está sujeto a gestión de parte de los donantes referidos en este documento y otros. De acuerdo a AWP adjunto al presente documento.

La estructura de ejecución seguirá el modelo utilizado desde mediados de 2004 por el grupo de donantes (Asdi, Holanda, DFID, PNUD) y los enlaces oficiales de los PP de Nicaragua<sup>13</sup>. A partir de julio del 2004 se integra IMD al grupo, invitado a participar en su calidad de instituto multipartidario especializado en el análisis de la institucionalidad de partidos políticos y la elaboración de estrategias y programas de cooperación técnica<sup>14</sup>. IMD fue ejecutor de la Asistencia Preparatoria y diseñó este Proyecto.

La ejecución entre Abril del 2005 y Diciembre del 2007 será realizada por:

- a. Equipo PNUD-IMD<sup>15</sup>, en coordinación con los representantes de los partidos políticos reunidos en el así denominado Grupo de Enlace establecido en diciembre del 2004;
- b. El equipo PNUD-IMD convocará reuniones trimestrales de información y consulta con el Grupo Consultivo técnico de donantes. Este grupo consultivo, compuesto por los encargados desde las embajadas del proyecto, no tendrá ninguna responsabilidad operativa. En conjunto con el equipo PNUD-IMD revisará las actividades y en caso

---

<sup>13</sup> Estas han estado enmarcadas en la elaboración de un calendario para un trabajo conjunto a nivel nacional, y la participación de los políticos en los debates regionales y nacional Participación de delegación multipartidaria en la conferencia de San José, Costa Rica (Mayo 2004), la participación política en la presentación y debate nacional en Managua (Noviembre 2004).

<sup>14</sup> El Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (IMD) fue establecido en 2001 bajo patrocinio del Ministerio de Asuntos Exteriores por los partidos políticos holandeses con representación parlamentaria, y tiene el mandato de apoyar el desarrollo y consolidación de los partidos políticos en democracias emergentes. El IMD es verdaderamente una iniciativa *de los partidos políticos para los partidos políticos*. La combinación de partidos de gobierno con partidos de la oposición, le permite al IMD jugar un papel particular en el área sensible y difícil del apoyo a los partidos políticos de las democracias emergentes. El IMD puede avanzar sobre la base de una sólida experiencia. El Directorio y sus funcionarios, quienes proceden de diferentes partidos políticos, garantizan un amplio aporte y una importante red de habilidades conjuntas. Por otra parte, los programas del IMD en Sudáfrica y Mozambique, que precedieron a la fundación del IMD y fueron ejecutados por la NZA, la Fundación para la Nueva Sudáfrica, predecesora directa del IMD, constituyen una experiencia positiva que ha sido utilizada para el desarrollo de programas en otros países. Fue Nelson Mandela quien, durante una visita a Holanda, hizo referencia a la significativa cooperación entre los partidos políticos holandeses y sudafricanos como modelos que pueden aplicarse productivamente en otras jóvenes democracias. El IMD trabaja actualmente en quince países en América Latina, África, Asia y Europa Oriental, en conjunto con actores locales y organismos multilaterales, para la modernización institucional y programática de partidos políticos. Ver [www.nimd.org](http://www.nimd.org)

<sup>15</sup> Posterior a la firma de este documento, PNUD establecerá siguiendo la línea de este documento un contrato de co-ejecución con el IMD.

- necesario podrá decidir modificar el esquema o contenido de calendario de actividades;
- c. El trabajo técnico del equipo PNUD-IMD y la coordinación con el Grupo Consultivo técnico irá acompañado de un diálogo abierto permanente entre donantes y los líderes políticos. Para ello se reunirá desde el inicio del proyecto en marzo de 2005 el foro de diálogo en el que los representantes diplomáticos del grupo de donantes evaluarán con los representantes políticos el desarrollo del proyecto en el marco de la gobernabilidad del país;
  - d. Un Grupo Consultivo nacional de personalidades no ligadas a partidos políticos será convocado por el equipo PNUD-IMD cuatro veces por año para evaluar el transcurso del proyecto en el contexto político nacional;

Para los TdR de estos tres grupos ver Anexo.

#### **CAPITULO IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**

El proyecto será objeto de examen conjunto por una comisión de seguimiento o Grupo Consultivo Técnico constituido por representantes del PNUD, los otros donantes (Suecia, Holanda, DFID) y el coordinador general programático del Proyecto. Este grupo tendrá reuniones trimestrales para garantizar el cumplimiento de los objetivos y líneas estratégicas del proyecto y sus componentes. A solicitud de las partes, este grupo podrá realizar sesiones extraordinarias.

El coordinador general programático con el apoyo del coordinador nacional presentará al Grupo Consultivo Técnico un Plan de Trabajo anual del proyecto integral, así como de cada componente, que será la base para el monitoreo y la evaluación sustantiva, administrativa y financiera.

En la ejecución, el Grupo Consultivo Técnico será informado sobre el transcurso del proyecto mediante un Boletín Informativo mensual.

El coordinador general programático con el apoyo del coordinador nacional deberá preparar los siguientes informes del proyecto en su conjunto y, dentro de este mismo, de cada componente específico:

- Informes trimestrales de rendición de cuentas del proyecto.
- Informes trimestrales de avance del proyecto.
- Informe Final al concluir el proyecto.
- Informes especiales en caso de ser necesario y a solicitud de las partes.

Estos informes, previamente avalados por el PNUD, serán presentados por el coordinador General al Grupo Consultivo Técnico para su consideración.

Así mismo, el PNUD en coordinación con el Grupo Consultivo Técnico, será responsable de organizar evaluaciones externas del proyecto en su conjunto, en Septiembre del 2006 y a finalizar el proyecto en Diciembre del 2007.

#### **Coordinación y seguimiento programático**

Con el propósito de garantizar la coherencia metodológica, operativa y de objetivos entre los tres distintos proyectos que forman parte de la “Iniciativa de fortalecimiento de la institucionalidad democrática”, se formará un Equipo de Coordinación Ejecutiva, el cual estará integrado por los tres coordinadores nacionales de los respectivos proyectos “Apoyo al proceso de modernización de la Asamblea Nacional”, “Apoyo al fortalecimiento del liderazgo político de la juventud nicaragüense” y el presente proyecto “Apoyo al proceso de modernización de las instituciones partidarias”. Este equipo será asesorado programáticamente por el coordinador general programático designado por el IMD para el proyecto de este documento.

Para darle seguimiento de forma coordinada con los actores de la “Iniciativa de fortalecimiento de la institucionalidad democrática de Nicaragua”, el Grupo Consultivo técnico será facilitado por PNUD y tendrá la misión de velar por el cumplimiento de los objetivos de los tres sub-proyectos contenidos en la iniciativa, así como garantizar la representación equitativa de los diferentes sectores de usuarios.

### **Auditoria**

El PNUD, asegurará la realización de una auditoria anual del proyecto según las reglas y procedimientos del PNUD. Así mismo, el PNUD se reserva el derecho de solicitar auditorias adicionales en caso de considerarlo pertinente.

## **CAPITULO V. CONTEXTO LEGAL**

Este documento de proyecto entre el Gobierno de Nicaragua, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), constituye un acuerdo legal obligatorio entre las partes y será el instrumento a que se refiere el párrafo 1 del artículo 1 del Acuerdo de Asistencia Básica firmado entre el Gobierno de Nicaragua y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el día 4 de mayo del 1978. Así mismo, como estipulado en los artículos I y II del Convenio Básico, ratificado por medio de Nota Verbal del Ministerio de Relaciones Exteriores de fecha 24 de enero de 2003, a solicitud del Organismo de Ejecución, el PNUD podrá brindar servicios de apoyo para actividades de ejecución e implementación.

## SECCION II. MARCO DE LOS RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

Resultado esperado como se menciona en el marco de resultados de país: <b>Fortalecida y modernizada la institucionalidad democrática de los partidos políticos en términos programáticos y de gestión.</b>				
Indicadores de resultados: <b>Existencia y ejecución de planes y acciones concretas para la institucionalidad interna de los partidos y el sistema de partidos. Existencia de propuestas programáticas elaboradas en diálogo con sociedad civil.</b>				
Nombre e identificación del proyecto: <b>“ Apoyo al proceso de modernización de instituciones partidarias”</b>				
Resultados planeados	Actividades	Recursos		
		2005	2006	2007
<b>1. Capacidad programática y gestión</b>				
1.1 Grupos Focales	<b>a.</b> Elaborado TdR propuesta UCA/UAM <b>b.</b> Proporcionada metodología y formado equipo. <b>c.</b> Ejecutados Grupos Focales. <b>d.</b> Elaborados informes a partidos. <b>e.</b> Presentados informes y estudiados con partidos.	US\$ 8,000,00	US\$ 25,000.00	US\$ 25,000.00
		US\$ 14,000.00		
		US\$ 3,000.00		
1.2 Capacidad de Formación	<b>a.</b> Evaluadas y operacionalizadas propuestas y contraparte de los partidos. <b>b.</b> Elaborado y ejecutado programa de módulos individuales. <b>c.</b> Contratación de consultor para Costa Caribe. <b>d.</b> Elaborado y ejecutado programa multipartidario Costa del Caribe.	US\$140,000.00	US\$210,000.00	US\$210,000.00
		US\$14,000.000	US\$21,000.00	US\$21,000.00
		<b>US\$ 179,000.00</b>	<b>US\$ 256,000.00</b>	<b>US\$ 256,000.00</b>
	<b>Subtotal</b>			

Resultados planeados	Actividades	Recursos		
		2005	2006	2007
<b>2. Democracia interna</b>				
2.1 Realizados 2 seminarios y debates multipartidarios (1 en 2005, 2 en 2006 y 2007). b.	a. Diseño, organización y ejecución de seminarios y debates de discusión; coordinación, participación con PPs, y sociedad civil. (Coordinador General IMD, 1 pasaje & estadía 14 días en 2005, 2 pasajes & estadía 28 días en 2006 y 2007).	US\$ 14,660.00	US\$ 29,300.00	US\$ 29,300.00
2.2 Realizados 7 talleres individuales de discusión de tema.	a. Seminarios y talleres (logística en Managua y fuera)	US\$ 16,500.00	US\$ 21,500.00	US\$ 21,500.00
		US\$ 12,900.00	US\$ 12,900.00	US\$ 12,900.00
2.3 Realizados 7 talleres elaboración de planes.	a. Ejecución talleres de discusión de elaboración, evaluación y presentación de planes (contratación consultor nacional, logística)			
	<b>Subtotal</b>	<b>US\$ 44,060.00</b>	<b>US\$ 63,700.00</b>	<b>US\$ 63,700.00</b>

Resultados planeados	Actividades	Recursos		
		2005	2006	2007
<b>3. Apertura y modernización</b>				
3.1. Realización de seminarios y debates multipartidarios.	a. Diseño, organización y ejecución de seminarios y talleres, coordinación participación con PPs y sociedad civil (IMD, 1 pasaje & estadía 14 días en 2005, 2 pasajes & estadía 28 días en 2006 y 2007).	US\$ 14,660.00	US\$ 29,300.00	US\$ 29,300.00
3.2. Fortalecidos vínculos con programas (sub) regionales	a. Organización y ejecución de 7 talleres individuales (1 por partido) en conjunto con IDEA, contratación de expertos nacionales e internacionales.	US\$ 16,000.00	US\$ 32,000.00	US\$ 32,000.00
		US\$ 32,500.00	US\$ 43,600.00	US\$ 43,600.00
3.3. Diseñados y ejecutados 7 talleres para la formulación de propuestas	a. Logística seminarios (2 en 2005, 4 en 2006 y 4 2007) y talleres individuales por partido para la formulación de propuestas eg. Ley Electoral entre otros temas.			
		<b>US\$ 63,160.00</b>	<b>US\$ 104,900.00</b>	<b>US\$ 104,900.00</b>
	<b>Subtotal</b>			

Resultados planeados	Actividades	Recursos		
		2005	2006	2007
<b>4. Análisis partidos políticos, y apoyo internacional a su modernización.</b>				
4.1 Realización de investigación.	<b>a.</b> Elaboración marco conceptual, TdRs, plan de investigación, desarrollo investigación (contratación equipo de investigación nacional).	US\$ 20,000.00	US\$ 30,000.00	US\$ 30,000.00
		US\$ 21,000.00	US\$ 21,000.00	US\$ 21,000.00
4.2 Desarrollado primer año de investigación, elaborado primer informe y presentado a nivel regional	<b>a.</b> Elaboración y presentación del primer informe.	US\$ 3,000.00	US\$ 1,000.00	US\$ 1,000.00
4.3 Abierta página Web.	<b>a.</b> Diseño y apertura de página Web.			
	<b>Subtotal</b>	<b>US\$ 44,000.00</b>	<b>US\$ 52,000.00</b>	<b>US\$ 52,000.00</b>
	<b>Subtotal componentes</b>	<b>US\$330,220.00</b>	<b>US\$ 476,600.00</b>	<b>US\$ 476,600.00</b>
	<b>Subtotal de components</b>			<b>US\$1,283,420.00</b>

	<b>RUBRO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>5. Personal</b>	Coordinador General IMD (anuales 72 días x 800)	US\$ 51, 200.00	US\$ 57,600.00	US\$ 57,600.00
	Coordinador Nacional	US\$ 27,500.00	US\$ 36,500.00	US\$ 36,500.00
	Asistente administrativo	US\$ 7,700.00	US\$ 11,300.00	US\$ 11,300.00
	Conductor	US\$ 5,000.00	US\$ 5,900.00	US\$ 5,900.00
	<b>Subtotal personal</b>	<b>US\$ 91,400.00</b>	<b>US\$ 111,300.00</b>	<b>US\$ 111,300.00</b>
<b>6. Gastos operativos</b>	Misceláneo	US\$ 6,300.00	US\$ 8,400.00	US\$ 8,400.00
	Transporte	US\$ 15,000.00	US\$ 20,000.00	US\$ 20,000.00
	Equipos	US\$ 10,000.00	US\$ 5,000.00	US\$ 5,000.00
	Auditoria	US\$ 5,000.00	US\$ 5,000.00	US\$ 5,000.00
	<b>Subtotal gastos operativos</b>	<b>US\$ 36,300.00</b>	<b>US\$ 38,400.00</b>	<b>US\$ 38,400.00</b>
<b>Subtotal global</b>		<b>US\$ 457,920</b>	<b>US\$ 626,300</b>	<b>US\$ 626,300</b>
<b>General Management Service</b>		<b>US\$ 20,393</b>	<b>US\$ 31,315</b>	<b>US\$ 31,315</b>
<b>Total de Proyecto por año</b>		<b>US\$ 477,313</b>	<b>US\$ 657,615</b>	<b>US\$ 657,615</b>
<b>Total de Proyecto</b>				<b>US1,792,543</b>



<p>seminarios y talleres, coordinación participación partidos políticos, sociedad civil (Coordinador General IMD, 1 pasaje &amp; estadía 14 días en 2005, 2 pasajes &amp; estadía 28 días en 2006 y 2007).</p> <p><b>b.</b> Organización y ejecución de seminarios y talleres en conjunto con IDEA, contratación de expertos nacionales e internacionales (2 en 2005, 4 en 2006 y 4 2007) y talleres individuales por partido (7 + 7 anuales)</p>												
<p><b>4. Análisis partidos políticos y apoyo internacional a su modernización</b></p> <p><b>a.</b> Elaboración marco conceptual y plan de investigación.</p> <p><b>b.</b> desarrollo investigación (contratación equipo de investigación nacional).</p> <p><b>c.</b> Elaboración y presentación primer informe.</p> <p><b>d.</b> Elaboración, apertura y mantenimiento página Web.</p>		X		X				X				
		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		X	X		X	X				X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

País: Nicaragua

Resultado/Indicador Esperado: Fortalecidas las capacidades nacionales para la implementación de acciones integrales basadas en principios y practicas democráticas, respeto a los derechos humanos, y el desarrollo sostenible local.

Actividad/Indicador Esperado: Existencia y ejecución de planes y acciones concretas para la institucionalidad interna de los partidos y el sistema de partidos. Existencia de propuestas programáticas elaboradas en diálogo con sociedad civil.

Socio Implementador: PNUD e Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (IMD)

Otros Socios: Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID), Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Asdi)

Período del Proyecto:	1 de abril de 2005 al 31 de Diciembre del 2007.
Nombre del Proyecto:	"Apoyo a la modernización de las instituciones partidarias"
Duración del Proyecto:	33 meses.
Acuerdo de Gestión:	Ejecución Directa (DEX)

Presupuesto:	US\$ 825,239.00
Honorario por servicios:	US\$ 33,762.00
Presupuesto total:	US\$ 859,001.00
Recursos asignados:	
▪ DFID	US\$114,942.00
▪ Asdi	US\$594,059.00
▪ PNUD	US\$150,000.00

ANEXO GLOSARIO DE PARTIDOS

APRE	Alianza por la Republica
CCN	Camino Cristiano Nicaragüense
FSLN	Frente Sandinista de Liberación Nacional
PAMUC	Partido Movimiento de Unidad Costeña
PC	Partido Conservador
PLC	Partido Liberal Constitucionalista
YATAMA	Yapti Tasba Masraka Asla Takanka Nani

## **ANEXO DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES Y PROGRAMA DE ACTIVIDADES**

Las áreas de actividades en este Proyecto fueron identificadas en un proceso de diversas consultas<sup>16</sup> y trabajo con los partidos políticos. La identificación se basó en los siguientes criterios (ver Anexo 2) previamente estipulados en el documento para la AP:

- a. El proyecto "Apoyo al proceso de modernización de las instituciones partidarias" se inscribe dentro de la estrategia programática para el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, que incluye los proyectos "Apoyo a la modernización de la Asamblea Nacional" y "Fortalecimiento del liderazgo juvenil";
- b. La finalidad es prestar apoyo al proceso de modernización de las instituciones partidarias desde la perspectiva interna de sus dirigencias y encausadas a la búsqueda del fortalecimiento de la Democracia;
- c. el proyecto debe reflejar las expectativas que las instituciones partidarias tienen sobre sus procesos de modernización particulares y su incidencia para el sistema de partidos políticos del país;
- d. el proyecto multianual deberá contribuir a establecer vínculos con iniciativas de carácter regional actualmente en marcha, con el propósito de insertar en el proceso aquellas experiencias exitosas e intercambios entre homólogos.

En las consultas con representantes de los partidos, el mundo académico, sociedad civil y organismos internacionales, se optó por establecer que el proyecto reflejará y se articulará fundamentalmente en torno a las expectativas que las propias instituciones partidarias tienen sobre sus procesos de modernización particulares, vinculadas a las necesidades reales del proceso de consolidación de la democracia y la gobernabilidad en Nicaragua.

Bajo estos criterios se formuló un diagnóstico<sup>17</sup> sobre partidos políticos en Nicaragua y se definieron cuatro áreas de trabajo específicas o áreas de acciones:

1. Capacitación programática y de gestión;
2. Democracia interna;
3. Apertura y modernización;
4. Análisis de la situación de partidos políticos y el aporte a su modernización y democratización.

Todas estas áreas serán desarrolladas mediante componentes multipartidarios e individuales

---

<sup>16</sup> En el proceso de análisis y diseño de este proyecto se realizaron diversas consultas con analistas políticos, representantes de cooperación internacional en Nicaragua, de organizaciones de sociedad civil, y representantes de los partidos políticos.

<sup>17</sup> Ver "Diagnostico sobre partidos políticos en Nicaragua", documento....

por partido, de formación e intercambio<sup>18</sup>.

La ejecución del proyecto tendrá lugar entre Abril de 2005 y Diciembre de 2007 y contará desde su comienzo con una contraparte, ya sea logística, de organización, de recursos personales o en algunos casos financieros, de los partidos políticos.

La participación de mujeres y jóvenes será estimulada mediante cuotas de participación y planes concretos para aplicarlas. Estos serán elaborados al inicio del proyecto en conjunto con el grupo de enlace, y serán parte de los indicadores sustantivos generales del monitoreo y evaluación del proyecto.

Los siguientes sub-indicadores servirán para medir el cumplimiento de estos resultados generales en las acciones, seminarios y talleres:

- Representación (30 %) de jóvenes
- Representación (no menos del 40%) de mujeres

A la vez se define como criterio específico del proyecto, e indicador sustantivo para medir sus resultados, integrar un análisis y visión de género en cada uno de los ejes del proyecto. Este análisis y visión serán formulados al inicio del proyecto en conjunto con organizaciones de mujeres de relevancia para este Proyecto.

Las acciones concretas del proyecto serán definidas al inicio de cada año. En base a los informes trimestrales del equipo PNUD-IMD se revisará con el Grupo Consultivo Técnico de donantes el calendario, y en caso necesario el contenido de las áreas de acciones en base a los indicadores de cumplimiento de actividades e indicadores de cumplimiento de objetivos/resultados. Cada actividad tendrá un indicador sustantivo concreto, mediante el cual se deberá medir el efecto que el programa ha tenido en esa área específica. Algunos indicadores estarán directamente ligados a los partidos, otros a actividades fuera de ellos dirigidas hacia ellos. Estos indicadores serán detalladamente elaborados y explícitamente formulados al inicio de cada una de las actividades de este Proyecto.

En principio, el proyecto multianual estará compuesto y presupuestado cada año en base a las mismas cuatro áreas de actividades. La concretización de estas áreas en actividades, dependerá de la evaluación del avance en el primer año. Ello otorgará flexibilidad al proyecto.

Las siguientes áreas de trabajo fueron identificadas en conjunto con los partidos políticos y se basan en propuestas que ellos mismo presentaron durante la Asistencia Preparatoria de este proyecto.

### **1. Capacidad programática y de gestión**

Los partidos políticos han presentado sus propias propuestas de capacitación y formación. Parte de ellas podrán ser realizadas en esta primera fase de 2005-2006 del programa. El resto

---

<sup>18</sup> En la opinión de los partidos, no todas las actividades pueden ser multipartidarias y requieren un enfoque específico por partido.

será revisado durante la ejecución y dependiendo de las posibilidades, será parte de las fases siguientes fases.

En esta área y en esta fase, el énfasis residirá en aquellas actividades para mejorar la práctica desde los partidos. El desafío para los partidos institucionalizados o por institucionalizar es que su propuesta al ciudadano no sea sólo electoral sino también programática y estratégica, y que su legitimidad se apoye en la capacidad de hacer políticas. Con los partidos políticos se identificó la necesidad de encaminar actividades hacia el fortalecimiento programático a nivel nacional y de gestión de sus cuadros a nivel local y departamental.

1.1 Importante es que la capacidad programática esté directamente vinculada a las preocupaciones y necesidades de la sociedad. Para medir estas preocupaciones y necesidades, en esta área se desarrollará la metodología y práctica de Grupos Focales para partidos políticos.

Los grupos metas o beneficiarios directos en esta área son los liderazgos nacionales, secretarios de programas, parlamentarios a nivel nacional. A ellos se les ofrecerán mensualmente los resultados de los grupos focales. En el caso de los partidos regionales de la Costa del Caribe, Grupos Focales especiales serán desarrollados en el marco de la capacitación multipartidaria sobre temas de interés general como el debate sobre la relación autonomía y pluriculturalidad.

Un primer objetivo específico es institucionalizar en los partidos políticos mismos la capacidad de análisis y uso de los informes de grupos focales.

Un segundo objetivo específico de las actividades en torno a los grupos focales para partidos políticos es institucionalizar esta capacidad local (de ejecución y análisis) en las universidades. La finalidad es generar autosostenibilidad mediante la capacitación de jóvenes estudiantes en la técnica de grupos focales para partidos políticos.

1.2 Fortalecer la capacidad programática y de gestión de los partidos ha sido identificada por ellos como central en este proyecto. Las propuestas elaboradas durante la Asistencia Preparatoria serán evaluadas individualmente al inicio del proyecto y operacionalizadas en un calendario de actividades. En esta evaluación se tomarán en cuenta la necesidad de priorizar y de hacer una diferencia entre actividades ligadas a

- i. La identidad ideológica del partido;
- ii. la capacitación programática interna del partido en términos de la elaboración de propuestas políticas concretas y
- iii. la capacitación de sus representantes para implementar esas propuestas.

Esta distintas tres subáreas serán desarrolladas bajo el criterio de institucionalizar y descentralizar la actividad partidista mediante talleres de capacitación. Los grupos metas serán cuadros intermedios y liderazgo a nivel local o departamental.

La capacitación será interna, organizada y ejecutada en cooperación con la entidad partidaria correspondiente. La capacitación será dada por expertos externos, del mundo académico o de

organizaciones especializadas. Denominador común de los distintos temas/materias será la gerencia transparente y políticas para combatir la corrupción. Para la identificación de las actividades programáticas, en algunos casos se podrá hacer uso de los informes de los grupos focales. En el caso de los partidos de la Costa del Caribe, el carácter específico de esta región autónoma implica que grupos focales especiales serán desarrollados para determinar el contenido y la forma para tratar el tema de autonomía y pluriculturalidad. La capacitación será otorgada en la región.

Un primer objetivo específico es capacitar individualmente a los participantes de los partidos en su propio programa de capacitación y formación. Es decir, el contenido del programa será definido por el partido mismo, con asesoría del equipo de trabajo. Meta es maximizar la posibilidad de ir creando capacidades internas en los partidos en materia de capacitación, y de tal modo un mayor nivel de autosostenibilidad a mediano y largo plazo.

Un segundo objetivo específico es ir identificando y desarrollando durante esta primera fase el equipo de consultores y expertos nicaragüenses que en las próximas fases del programa funcionara como equipo permanente.

- 1.1 Grupos Focales.** El proyecto comprenderá el desarrollo de capacidad local para la elaboración regular de grupos focales para partidos políticos. Este instrumento es ampliamente utilizado en la política moderna para adecuar la acción política a la opinión y preocupaciones públicas. La formulación de políticas publicas es central aquí. En el caso de los partidos políticos nicaragüenses, la disponibilidad de informes de opinión pública les permitirá incorporarlos en su estrategia y programa político. En el marco de este proyecto, los grupos focales servirán para priorizar la capacitación programática y de gestión.

Se invitará a las Universidades Centroamericana UCA y Americana UAM a presentar un plan para la formación de un equipo de elaboración de grupos focales. Este equipo estará compuesto por estudiantes. Una vez por mes se ejecutarán los grupos focales. La coordinación y metodología específica para partidos políticos será proporcionada por PNUD/IMD.

Indicadores de cumplimiento de actividades:

- a. Elaborado TdR propuesta UCA/UAM
- b. Proporcionada metodología y formado equipo.
- c. Ejecutados 6 Grupos Focales en 2005, 10 en 2006 y 2007.
- d. Elaborados informes a partidos.
- e. Presentados y estudiados con partidos.

Indicadores de cumplimiento de objetivos/resultados

- a. Institucionalizada capacidad en universidades.
- b. Formados por año entre 20 y 40 estudiantes (mitad mujeres) en ejecución de grupos focales para partidos políticos.
- c. Institucionalizado en los partidos capacidad de análisis y traducción de grupos focales.

- 1.2 Fortalecimiento capacidad de formación. En talleres de trabajo con los representantes de los partidos en el grupo de enlace se evaluará y operacionalizarán sus respectivas propuestas de proyecto. En base a ello se elaborará un programa de módulos (eventualmente en la forma de una escuela política o maestría dependiendo de la demanda específica de cada partido) y se seleccionará a un grupo de especialistas/consultores nacionales y en caso necesario internacionales para la ejecución del programa. Los talleres serán individuales y contarán con una contraparte de cada partido, dependiente de sus posibilidades. La formación será en parte programática y de identidad ideológica.

Para esta capacitación se reservará un monto similar para todos los partidos. Además se reservará un monto especial para la capacitación multipartidaria en la Costa del Caribe, adecuándola a la situación local y en coordinación con el programa de PNUD y de RAAN-ASDI-RAAS. Uno de los temas a tratar será el de la relación entre autonomía y pluralidad. Tema que será discutido en espacios multipartidarios. Los talleres individuales en esta región estarán enfocados al proceso de renovación de líderes medios hacia las elecciones regionales de Marzo del 2006. Se realizaran actividades encaminadas a asesorar la selección y capacitación de líderes medios/candidatos a las elecciones.

Indicadores de cumplimiento de actividades:

- a. Evaluadas y operacionalizadas propuestas y contraparte de los partidos.
- b. Elaborado programa de módulos y TdR especialistas/consultores.
- c. Ejecutados módulos programa.
- d. Elaborado programa multipartidario Costa Caribe.
- e. Ejecutado programa multipartidario Costa Caribe.

Indicadores de cumplimiento de objetivos/resultados

- a. Institucionalizada capacidad individual por partido en términos de número de miembros/afiliados/cuadros capacitados o de capacidad interna para ofrecer capacitación en las tres subareas mencionadas.
- b. Realizado el proceso de renovación de lideres medios en la Costa Caribe hacia las elecciones regionales de Marzo del 2006.

## **2. Democracia interna**

En esta área el énfasis recae en lo interno del partido. Se desarrollarán procesos de conocimiento y capacitación para potenciar a las organizaciones partidarias, en todos sus niveles territoriales, a tener acceso a instrumentos para mejorar la democracia interna. Ésta será abordada como instrumento de modernización y mejoramiento de la política. El énfasis recaerá en la democracia interna como instrumento vital para asegurar mayor participación,

legitimidad y calidad en la selección y reclutamiento de líderes y representantes. Con el objetivo de abarcar los diferentes niveles desde membresía a liderazgo dentro del partido, en esta área se desarrollarán debates multipartidarios y talleres individuales. En los debates multipartidarios, el énfasis recaerá en la definición de principios o criterios comunes básicos de democratización interna de partidos políticos. También se prestara especial atención a las características particulares de la cultura y práctica política en la Costa del Caribe.

Los talleres tendrán lugar con la participación de representantes de los distintos niveles de cada partido. Con ello se pretende lograr un efecto multiplicador y optimizar la diseminación interna de las propuestas en las fases posteriores del Proyecto (2006-2008). La participación de dirigentes políticos con poder decisorio obtendrá especial atención en el foro de diálogo y el grupo de enlace.

El primer objetivo específico es la formulación de planes concretos para incrementar la democracia interna de los partidos. Los grupos meta en esta área son liderazgo y cuadros intermedios. Niveles nacional, departamental, regiones autónomas y local.

El segundo objetivo específico es integrar en esos planes acciones concretas para incrementar la participación y liderazgo de mujeres y jóvenes.

- 2.1 Seminarios y debates multipartidarios a nivel de dirigencia. El elemento de democratización interna de los partidos políticos debe ser rescatado para encuentros entre políticos nacionales, representantes de sociedad civil y políticos internacionales sobre el tema. Organización y ejecución por PNUD/IMD.

Indicadores de cumplimiento de actividades

- a. Realizados 2 seminarios y debates multipartidarios (1 en 2005).
- b. Identificadas características particulares situación partidos en la Costa Caribe.

Indicadores de cumplimiento de objetivos/resultados

- a. Participación y apoyo de dirigencias a declaración de principios sobre democracia interna, participación y liderazgo de mujeres.

- 2.2 Talleres individuales. El proyecto ofrecerá herramientas técnicas para incrementar la participación democrática. Los talleres técnicos tratarán temas como definición de membresía, reglas internas del partido, métodos de participación, preparación y decisiones programáticas, elección de cargos, primarias, participación y representación de mujeres, jóvenes, grupos minoritarios. Los talleres estarán enfocados en la elaboración individual por partido de planes de fortalecimiento de la democracia interna. PNUD/IMD en estrecha coordinación con el grupo de enlace de los partidos políticos elaborará los TdR de los talleres e invitará a instituciones con experiencia en capacitación, como el Instituto para el Desarrollo y la Democracia (IPADE), la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) y la Universidad de las Regiones

Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), a presentar propuestas de formato y ejecución de los mismos. Los planes elaborados en esta fase formaran un primer paso para las acciones a llevar a cabo en las fases posteriores del Proyecto (2006-2008)

Estos talleres serán ejecutados de forma que los propios partidos profundicen en un diagnóstico interno de sus estructuras, capacidades y dinámicas organizacionales, como precondition para la modernización de sus capacidades operativas. Esto contribuiría a una mejor comprensión de la cultura institucional de cada una de las fuerzas políticas y, por consiguiente, del panorama político nicaragüense. Este diagnóstico o análisis interactivo <sup>19</sup> será utilizado como parte empírica del análisis en el área 4 "Análisis Partidos Políticos, y apoyo internacional a su modernización".

Indicadores de cumplimiento:

- a. Formulados talleres.
- b. Ejecutados talleres individuales de discusión de tema.
- c. Ejecutados talleres de elaboración de planes.
- d. Evaluados y presentados planes.

Indicadores de cumplimiento de objetivos/resultados

- a. Planes concretos por partido para incrementar su democracia interna.
- b. Acciones concretas para incrementar participación y liderazgo de mujeres y jóvenes.

### **3. Apertura y modernización**

En esta área el énfasis recae en lo externo o marco en el cual se desenvuelven los partidos. Su apertura hacia ese marco es concebida como la principal condición y a la vez característica de su modernización, para poder ejercer el rol intermedio y de intermediario entre la sociedad y el Estado. Por ello se desarrollarán acciones para abrir espacios nacionales (nacional, regional y municipal) de conocimiento y debate sobre temas partido-sociedad, y espacios internacionales de intercambio sobre prácticas partido-parlamento. Con estos espacios se desarrollarán procesos de interacción nacional con sociedad civil y la ciudadanía, e internacional con homólogos. Mediante distintas acciones, como seminarios y debates, se facilitará un proceso de diálogo abierto y acercamiento mutuo. Los temas a tratar serán jurídico-institucionales y posteriormente a los componentes multipartidarios, éstos serán discutidos en talleres individuales por partido. Los espacios internacionales de intercambio se desarrollarán en torno a la relación entre partidos políticos, el ejercicio de su representación en la Asamblea Nacional y el contexto de globalización y cooperación internacional.

El objetivo general es promover e instalar en la agenda pública, un debate con las elites políticas, académicas y sociales que aporte una mayor racionalidad en el debate público sobre

---

<sup>19</sup> Basado en la metodología que IMD también aplica en Georgia en su programa OSCE-IMD.

la agenda del país. Tanto en los seminarios multipartidarios como en los talleres individuales por partido se estimulará la participación de cuadros intermedios. Todos los temas jurídico-institucionales a tratar en este eje tendrán un componente especial de reflexión y búsqueda de mejoras a la representación política en los distintos territorios del país. La inclusión del marco regional y de los partidos políticos con presencia en los consejos regionales en los talleres y seminarios será esencial.

Un primer objetivo específico es facilitar consenso entre los partidos políticos sobre reformas al sistema de partidos y electoral que faciliten una mayor institucionalización de los partidos. Respecto a este resultado tanto los seminarios como los talleres estarán enfocados desde el criterio de igualdad de oportunidades de representación política entre y dentro de los partidos políticos y la materialización de este criterio en el sistema electoral. Los grupos metas en esta área son los responsables dentro de la dirección nacional de los partidos de propuestas en esta dirección.

Un segundo objetivo específico es el crear puentes entre el fortalecimiento de partidos políticos en Nicaragua como metas y la gobernabilidad, transparencia y eficacia como criterios de cooperación internacional. En esta área se promoverán contactos entre políticos nicaragüenses y sus homólogos en los países del G4.

- 3.1 Seminarios y debates multipartidarios sobre sistemas de partidos políticos y sociedad. Fundamental, en términos de cultura política es estimular una rehabilitación de la idea de la política y sus actores. Para ello es necesario conectar el trabajo con partidos políticos a un trabajo sistemático y no incidental con sectores formalmente externos a ellos (grupos académicos, medios de comunicación, empresariado, organizaciones sectoriales). La organización de debates sobre política, tipos de partidos políticos y temas sistémicos como los relacionados a la ley electoral y el sistema de partidos políticos, contribuirá a esa rehabilitación.

Evidentemente, es la práctica de los políticos mismos la que al fin y cabo será determinante. Por ello, en algunos eventos se hará también uso de mejores prácticas, de la experiencia en otras partes de América Latina y de Europa en estos debates. Organización y ejecución de debates y talleres serán realizadas en cooperación PNUD/IMD con IDEA-Internacional<sup>20</sup>. Así se vinculará el proyecto en Nicaragua a la propuesta regional de coordinación de actividades<sup>21</sup>.

Indicadores de cumplimiento de actividades:

---

<sup>20</sup> IDEA-Internacional es una institución intergubernamental de 23 países miembros, fundada en 1995 y especializada en los temas sistémicos, en el marco de las organizaciones internacionales activas en el programa (sub) regional. Con IDEA se llegó a un acuerdo de cooperación en el proyecto en Nicaragua.

<sup>21</sup> En el marco de las actividades para coordinar acciones en Centroamérica, han tenido lugar diversas reuniones (Costa Rica 2004, Antigua 2004) entre cooperantes bilaterales y organismos multilaterales (entre los cuales OEA, IDEA, BID y PNUD, IMD, Suecia, Holanda, DFID). Previsto está para el 2005 el inicio de la segunda etapa, con actividades concretas propuestas en un documento borrador de marzo 2005.

- a. 2 seminarios multipartidarios y debates por año en 2005, 4 en 2006 y 2007. Temas: Tipos de Partidos Políticos, Sistemas de Partidos Políticos, Financiamiento de la Política, Partidos Políticos y Medios de Comunicación.
- b. Talleres individuales en torno a temas de los seminarios (uno por partido).
- c. Talleres individuales para integración en programas electorales de propuestas a la ley electoral para una mayor institucionalización de partidos políticos (uno por partido).

Indicadores de cumplimiento de objetivos/resultados:

- a. Participación continua de representantes de los partidos políticos y de los sectores no-partidarios en los seminarios y debates.
- b. Participación activa de los partidos en la organización y diseño de los debates.
- c. Propuesta conjunta para reformas a la ley electoral.
- d. Trabajo conjunto entre PNUD-IMD-IDEA-Suecia-Holanda-DFID en el marco de la Segunda Etapa coordinación subregional.

#### **4. Análisis partidos políticos, y apoyo internacional a su modernización.**

El trabajo con partidos políticos y las iniciativas para su modernización tienen lugar en un creciente número de países de América Latina. Ello en el marco de diversos esfuerzos por recuperar la institucionalidad estatal y política después de su debilitamiento en los ochenta y noventa del siglo pasado. El trabajo en Nicaragua es parte de este contexto.

El énfasis en esta área recae en el análisis sobre sistema político, electoral y partidos políticos en Nicaragua. El marco de trabajo será regional, es decir en conjunto con otros organismos en Centroamérica trabajando el tema de partidos políticos.

En base al diagnóstico base de este proyecto se desarrollará una investigación, desde la perspectiva de la institucionalidad política de la democracia y el desarrollo. La investigación se desarrollará durante el proyecto y será presentada con regularidad en diferentes informes sobre elementos específicos y en un informe final integral en el 2006/2007. Datos, información relevante sobre el proyecto en Nicaragua y las iniciativas en el resto de Centroamérica serán publicadas en una página Web especial.

Con ella, con los informes y con la colaboración práctica con instituciones como IDEA y eventualmente OEA, el proyecto en Nicaragua contribuirá sustancialmente al marco de trabajo subregional.

Desde mayo de 2003 una serie de cooperantes bilaterales (que reúne entretanto a España, DFID, NORAD y Asdi) trabajan con BID, OEA e IDEA (y desde entonces también IMD) para desarrollar diagnósticos sobre la situación actual y las perspectivas futuras de los partidos políticos en Centroamérica. En base a ello se diseñará un marco de acción para abordar el trabajo regional en temas sistémicos (régimenes políticos, sistemas electorales, legislación

sobre financiamiento de partidos políticos y mecanismos de control, formación y continuidad de partidos políticos), institucionales (organización interna y participación, transparencia de mecanismos de designación de líderes, plataformas políticas, capacitación y formación de líderes) e intermedios (relación entre partidos políticos y sociedad civil, incluyendo a medios de comunicación). El proyecto en Nicaragua formará parte de este marco.

4.1 Informe partidos políticos en Nicaragua. Se desarrollará un marco conceptual en base al documento diagnóstico y una metodología de recolección y análisis de datos. El resultado serán informes parciales y un informe exhaustivo y profundo al concluir el proyecto multianual. PNUD/IMD desarrollarán el marco conceptual, el plan de investigación y definirán los TdR para la contratación de consultores y posible colaboración con instituciones especializadas y universidades. Se hará uso de la metodología de diagnóstico o análisis interactivo, es decir con la participación de los partidos políticos mismos bajo coordinación especializada.

Indicadores de cumplimiento de actividades:

- a. Formulado marco conceptual, plan de investigación y TdR especialistas/consultores y colaboración con otras instituciones.
- b. Formado equipo de investigación
- c. Desarrollo de investigación.
- d. Elaboración y presentación primer informe.
- e. Elaboración y presentación informe final.

Indicadores de cumplimiento de objetivos/resultados:

- a. 3 Informes (áreas del trabajo regional en Centroamérica).
- b. 1 Informe final o estudio integral con lecciones aprendidas y recomendaciones.

4.2 Página Web Proyecto Partidos Políticos Nicaragua. Para la publicación e intercambio de información relevante, sobre programas y contextos en Nicaragua y Centroamérica, se abrirá una página Web. Diseño y dominio técnico serán contratados.

Indicadores de cumplimiento:

- a. Elaborado TdR y requerimientos página.
- b. Abierta página Web



**Anexo Matriz Marco Lógico**  
**“Apoyo a la Modernización de Instituciones Partidarias”**

	Lógica de intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes y medios de verificación	Supuestos/ Riesgos
Objetivo general	Partidos políticos modernos y democráticos resultando en mayor gobernabilidad democrática y efectiva	- mejora en estructura y práctica de partidos en datos de análisis cuantitativo y cualitativo - mejora en la imagen de partidos y liderazgo	- Informes PNUD/IMD - Encuestas de opinión pública/grupos focales propios del PNUD/IMD programa - Informes de BID, PNUD, IDEA - Informes Latino barómetro - Medios de comunicación	- Interés, participación y colaboración activa y genuina de partidos políticos - Disponibilidad de fondos - Clara y coherente señal de proyecto como parte de estrategia integral de donantes para mejorar gobernabilidad - Situación política estable
Objetivos específicos	1 Capacidad programática y de gestión sostenible 2. Democracia interna 3. Apertura y modernización 4. Disponibilidad de análisis de partidos políticos y evaluación de intervención (lecciones aprendidas, recomendaciones para trabajo operacional)	1. Propuestas factibles elaboradas por los partidos respondiendo a los reclamos de la ciudadanía 2. Elecciones partidarias internas y acciones concretas de participación abierta de miembros/afiliados militantes en procesos de toma de decisión 3. Estructuras aceptadas de transparencia y acceso, vínculos con sociedad 4. Investigaciones listas y disponibles para interesados	- Medios de comunicación - Informes/página web de los partidos - Informes del PNUD/IMD - Publicaciones informes	- Voluntad de aprendizaje y reforma en los partidos políticos - Dirigencias políticas dispuestas a aceptar procesos democráticos en la elección de líderes partidarios
Resultados esperados	1.1 Partidos políticos asimilan capacidad de	1.1.1. Informes elaborados y estudiados con partidos	- Monitoreo personal e informes de monitoreo	- Estructuras partidarias apoyan equipos de análisis y formación

	<p>análisis por medio del uso de los informes de grupos focales</p> <p>1.2 Partidos con capacidad de formación de sus miembros y cuadros</p> <p>2.1 Participación, legitimidad y calidad en la selección y reclutamiento de líderes y representantes</p> <p>2.2 Incrementada participación y liderazgo de mujeres y jóvenes</p> <p>3.1 Partidos políticos ejercen el rol intermedio e intermediario entre la sociedad y el estado</p> <p>3.2 Cambios a la ley electoral</p> <p>3.3 Disponibilidad de espacios de debate e intercambio entre partidos y sociedad civil</p> <p>3.4 Disponibilidad de intercambio regional/internacional de experiencia sobre partido-sociedad</p> <p>4.1. Marco conceptual y metodología para los informes elaborado</p>	<p>1.2.1 Partidos tiene equipo de formación</p> <p>2.1.1/2.2.1 Declaración de principios sobre democracia interna mayor y mejor participación de mujeres y jóvenes firmada por las dirigencias de lo partidos</p> <p>3.1 .1 Participación continua de representantes de los partidos políticos y de los sectores no-partidarios en los seminarios y debates</p> <p>3.1.2. Debate público sobre la agenda del país</p> <p>3.2. Propuesta conjunta de los partidos para reformas a la ley electoral</p> <p>3.3. Seminarios/encuentros regionales/internacionales organizadas</p> <p>4.1. Análisis de datos llevado a cabo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de reuniones</li> <li>- Informes/página web de los partidos</li> <li>- Medios de comunicación</li> <li>- Minutas Grupo Consultivo Nacional</li> </ul>	<p>permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés por parte de las mujeres y los jóvenes en participar en política</li> <li>- Diferencias partidarias sobre reformas al sistema de partidos y electoral son conciliables</li> </ul>
Actividades	1.1.1 Elaboración de TdR	1.1.1 Planes presentados por	- Monitoreo personal y	-Interés por parte de los estudiantes

	<p>grupos focales por UCA y UAM</p> <p>1.1.2 Formación de grupos focales</p> <p>1.1.3 Presentación de resultados de grupos focales a los partidos</p> <p>1.2.1 Taller de trabajo para evaluar proyectos de formación de partidos</p> <p>1.2.2. Realizar talleres de capacitación para cada partido y multipartidario en la Costa del Caribe</p> <p>2.1.1 Seminarios y debates multipartidarios</p> <p>2..2.1 Talleres individuales ofreciendo herramientas técnicas para aumentar y mejorar participación de mujeres y jóvenes</p> <p>3.1.1 Seminarios y debates multipartidarios sobre sistemas de partidos políticos y sociedad</p> <p>3.2.1 Elaboración de propuestas a la ley electoral para una mayor institucionalización de partidos</p> <p>3.3 Mostrar mejores prácticas e experiencia</p>	<p>UCA y UAM</p> <p>1.1.2. Entre 20-40 estudiantes capacitados para grupos focales; 50% mujeres</p> <p>1.1. 3 Reuniones realizadas</p> <p>1.2.1. Programa de módulos para formación listo</p> <p>1.2.2 Talleres organizados</p> <p>2.1.1 Realizados 2 seminarios y debates multipartidarios (1 en 2005)</p> <p>2.1.2 Identificadas características particulares situación partidos en la Costa del Caribe</p> <p>2.2.1 Formulados programas individuales</p> <p>2.2.2. Talleres realizados</p> <p>2..2.3 Planes elaborados y presentados para el periodo 2006-2007</p> <p>3.1.1 Dos seminarios organizados en 2005; cuatro en 2006 y 2007</p> <p>3.2.1. Propuestas listas</p> <p>3.3 Material sobre mejores prácticas disponible</p> <p>4.1.1 Presentación del marco conceptual</p> <p>4.1.2. Elaboración y presentación de informes específicos e informe final</p>	<p>informes de monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de planes</li> <li>- Lista de asistencia</li> <li>- Acta de reuniones</li> <li>- Informes de cada actividad</li> </ul>	<p>de formar grupos focales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación en el país permite realizar reuniones en diferentes regiones (no hay inundaciones, bloqueos, terremotos etc.)</li> <li>- Disponibilidad de material de capacitación y herramientas técnicos</li> <li>- Disponibilidad de los datos</li> <li>- Accesibilidad a los datos</li> </ul>
--	--	--	---	---

	de otros países 4.1.1. Desarrollo de un marco conceptual y metodología para recolección y análisis de datos 4.1.2 Ejecución de investigación			
--	--	--	--	--

## **ANEXO Términos de Referencia**

**1. El Grupo de Enlace** de representantes de los partidos políticos participantes en el proyecto será constituido a su inicio y estará compuesto por un representante (o su suplente) por partido político. Este grupo será responsable, de forma colectiva o individual por parte del representante de cada partido, de los contactos con el equipo PNUD-IMD ejecutor del programa. El Grupo de Enlace se reunirá con regularidad, a iniciativa propia o del equipo PNUD-IMD. Individualmente, cada representante (o su suplente) de los partidos políticos participantes estará en contacto constante con el Coordinador Nacional del proyecto, para identificar, coordinar y eventualmente ejecutar en conjunto las actividades del proyecto. Cada uno de los partidos políticos representados determinará en conjunto con el equipo PNUD-IMD el carácter de su contraparte a las actividades del proyecto.

El Grupo de Enlace reunirá por lo menos a la mayoría de los representantes de los partidos políticos para que en conjunto con el equipo PNUD-IMD preparen las actividades multipartidarias del proyecto. Cada uno de los representantes (o su suplente) se reunirá aparte con el equipo PNUD-IMD para preparar las actividades individuales por partido.

El Grupo de Enlace y cada uno de los representantes de los partidos políticos se encargará de asistir en la convocatoria y organización de las reuniones del grupo de diálogo entre embajadores y líderes políticos.

**2. El Grupo Consultivo Nacional** es una instancia de asesoría política para orientar el proceso y adecuado desarrollo de los objetivos del Proyecto. En ella participan a título personal personalidades del mundo académico y sociedad civil. El Grupo complementa las gestiones programáticas y ejecutivas de PNUD-IMD.

Las tareas de este Grupo se centran en los siguientes puntos:

1. Compartir con el equipo PNUD-IMD y eventualmente con el Grupo Consultivo Técnico de donantes análisis de coyuntura nacional y su incidencia en la marcha y consecución de objetivos de los distintos ejes del proyecto.
2. Revisar con el equipo PNUD-IMD el avance de las actividades en los cuatro ejes del proyecto, y sugerir cambios de dirección estratégica o programática cuando ello sea necesario.
3. Compartir con el equipo PNUD-IMD conocimiento de otras iniciativas similares para asegurar la adecuada inserción del programa en Nicaragua.
4. Reunirse ordinariamente de forma trimestral durante al menos dos horas y extraordinariamente cuando sea necesario. La convocatoria será realizada por el equipo de PNUD-IMD.

**3. El Grupo Consultivo Técnico** o comisión de seguimiento será constituido al inicio del Proyecto y estará compuesto por representantes del PNUD (el responsable de la coordinación desde el Área de Gobernabilidad y el Coordinador Nacional del proyecto), el Coordinador General programático del proyecto desde el IMD, y los encargados técnicos desde las sedes de los otros donantes (las embajadas de Suecia, Holanda, DFID y eventualmente otras). El Grupo Consultivo Técnico tendrá reuniones trimestrales para garantizar el cumplimiento de los objetivos y líneas estratégicas del proyecto y sus componentes. A solicitud de las partes, este grupo podrá realizar sesiones extraordinarias.

Las reuniones del Grupo Consultivo Técnico serán organizadas por el equipo PNUD-IMD y tendrán como objetivo información y consulta sobre el avance del proyecto, tanto en términos de contenido como financiero. En caso necesario y bajo decisión de la mayoría de las partes se podrá modificar el esquema o contenido del calendario de actividades, al igual que sus beneficiarios. Las reuniones de este grupo serán precedidas por reuniones del Grupo Consultivo Nacional. Los consejos y opiniones de este último servirán como base para las evaluaciones por parte del Grupo Consultivo Técnico de los informes presentados por el equipo PNUD IMD.

El Grupo Consultivo Técnico recibirá un Plan de Trabajo anual del proyecto, preparado por el Coordinador General programático con el apoyo del Coordinador Nacional. El plan de trabajo será integral y específico de cada uno de sus componentes, y servirá como la base para el monitoreo y la evaluación sustantiva, administrativa y financiera del proyecto. Así mismo, el Grupo Consultivo Técnico, será responsable de organizar evaluaciones externas del proyecto en su conjunto. El Grupo Consultivo Técnico será informado sobre el transcurso del proyecto mediante un Boletín Informativo mensual preparado por el Coordinador Nacional del proyecto.

El Grupo Consultivo Técnico, en particular los encargados desde las sedes de los donantes o embajadas, no tendrá ninguna responsabilidad operativa. Los encargados técnicos de las sedes de los donantes serán particularmente responsables de la preparación de las reuniones del grupo de diálogo entre embajadores y líderes políticos.

