

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

DISEÑO DE SISTEMA PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS DIALOGUE AND EXCHANGE  
PROGRAMS, PARA LAS REDES LOCALES DE PAZ DE AMERICAN FRIENDS SERVICE  
COMMITTEE  
TESIS DE GRADO

**CINTHIA MARICRUZ ALVARADO NORIEGA**  
CARNET 11634-09

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

DISEÑO DE SISTEMA PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS DIALOGUE AND EXCHANGE  
PROGRAMS, PARA LAS REDES LOCALES DE PAZ DE AMERICAN FRIENDS SERVICE  
COMMITTEE  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

POR  
**CINTHIA MARICRUZ ALVARADO NORIEGA**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

DECANO: MGTR. LUIS ANDRÉS PADILLA VASSAUX

VICEDECANA: MGTR. LOURDES CLAUDETTE BALCONI VILLASEÑOR

SECRETARIA: MGTR. ERIKA GIOVANA PAMELA DE LA ROCA DE GONZÁLEZ

DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GUISELA ELIZABETH MARTINEZ CHANG DE NEUTZE

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. MATILDE IRAZEMA NAJARRO GARCIA

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. BEATRIZ BRAVO MORALES DE MOLINA

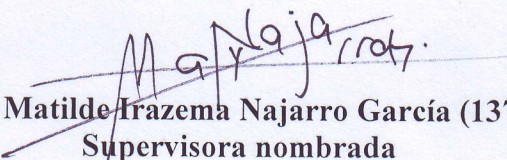
Guatemala de la Asunción, 09 de octubre de 2017

Señores  
Facultad de CC. PP. y SS.  
URL.

Atentamente me dirijo a Uds. en mi calidad de *supervisor* nombrado para el trabajo de graduación de la estudiante: **Cinthia Maricruz Alvarado Noriega, carnet: 1163409** e identificado con el título definitivo: *Diseño de sistema para monitoreo y evaluación de los Dialogue and Exchange Programs, para las redes locales de paz de American Friends Service Committee*, función que inicié el 22 de febrero del año 2016 y concluí el 09 de octubre del año 2017. Al respecto, les comunico que sostuvimos un promedio de 05 reuniones de trabajo presenciales, además de la comunicación vía correo electrónico con la estudiante, debido a distintos compromisos laborales adquiridos por Cinthia; **luego de las cuales, de las orientaciones, discusiones y sugerencias**, así como de la lectura y revisión del informe final que me presentó, puedo afirmar lo siguiente:

- a.- Que su trabajo de graduación ha finalizado satisfactoriamente;
- b.- Que el tema que la estudiante abordó y sobre el que versó el apoyo que le proporcioné como su asesor tiene relevancia formativa dentro del marco de un trabajo académico, para fines de graduación y así debe ser considerado y evaluado;
- c.- Que se cumplieron los objetivos inicialmente planteados en el proyecto de trabajo de graduación aprobado por el Consejo de Facultad, que la estudiante utilizó las fuentes pertinentes y recomendadas de información e hizo las citas bibliográficas y de otras fuentes en su caso, en forma adecuada y correcta; el informe final inicia con los antecedentes institucionales, para dar paso a explicar el proyecto institucional "Redes locales de paz" así como el proyecto de grado aprobado, así mismo, explica los objetivos y la metodología utilizada. Más adelante, se expone la teoría estudiada y cómo se relacionó con el tema de paz y conflicto, para finalizar con la presentación y análisis de resultados así como el aporte a las Relaciones Internacionales.
- d.- Que el informe final de su trabajo de graduación cumple con las exigencias básicas y está redactado en las condiciones que puede ser objeto de revisión final o de discusión por parte de la terna correspondiente según su caso.

Cordialmente:

  
Lcda. Matilde Irazema Najarro García (13785)  
Supervisora nombrada



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
No. 041275-2018

### Orden de Impresión

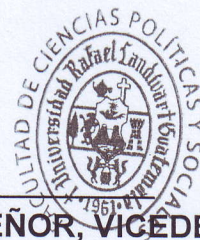
De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CINTHIA MARICRUZ ALVARADO NORIEGA, Carnet 11634-09 en la carrera LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES, del Campus Central, que consta en el Acta No. 042-2018 de fecha 8 de marzo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

DISEÑO DE SISTEMA PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS DIALOGUE AND EXCHANGE PROGRAMS, PARA LAS REDES LOCALES DE PAZ DE AMERICAN FRIENDS SERVICE COMMITTEE

Previo a conferírsele el título y grado académico de LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 14 días del mes de mayo del año 2018.

MGTR. LOURDES CLAUDETTE BALCONI VILLASEÑOR, VICEDECANA  
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
Universidad Rafael Landívar



Para mi Sophie

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	9
<b>Capítulo I. American Friends Service Committee</b> .....	12
1.1 Descripción y origen de la institución American Friends Service Committee (AFSC) .....	12
1.2 Funcionamiento de American Friends Service Committee (AFSC).....	15
<b>Tabla No. 1 Junta Directiva de American Friends Service Committee</b> .....	17
1.3 Descripción del Programa de Redes locales de Paz de la American Friends Service Committee en Guatemala.....	19
<b>Tabla No. 2 Niveles de acción de las Redes locales de Paz</b> .....	23
<b>Capítulo II: Diseño de Sistema para monitoreo y evaluación de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz de American Friends Service Committee</b> .....	26
2.1 Antecedentes del proyecto .....	26
<b>Tabla No. 3 Tasa de homicidios en Latinoamérica</b> .....	26
<b>2.2 Delimitación y justificación del Diseño del Sistema para monitoreo y evaluación de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes Locales de Paz de American Friends Service Committee</b> .....	29
2.3 Planteamiento del problema .....	33
2.4 Objetivos del Proyecto .....	36
2.4.1 General .....	36
2.4.2 Específicos.....	36
2.5 Metodología.....	37
<b>Capítulo III. Marco Teórico</b> .....	39
3.1 Diseño y evaluación de proyectos sociales .....	39
3.1.1 La teoría del cambio social.....	39
<b>Tabla No.4 Dimensiones de cambio</b> .....	40

<b>Tabla No. 5</b> .....	41
<b>Elementos de una Teoría de Cambio</b> .....	41
<b>Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados y su aporte a las Relaciones Internacionales</b> .....	47
4.1 Presentación de resultados del proyecto .....	47
<b>Tabla No. 6</b> .....	47
<b>Resumen de los Programas de Diálogo e Intercambio realizados por AFSC en el año 2015</b> .....	47
<b>Tabla No. 7</b> .....	52
<b>Tabla No. 8 Escala sugerida para calificar los archivos de <i>Dialogue and Exchange Programs</i></b> .....	55
<b>Tabla No. 9 Ficha para identificar archivo de los <i>Dialogue and Exchange Programs</i></b> .....	56
<b>Matriz No. 1 Lista para monitoreo de Dialogue and Exchange Program</b> .....	60
<b>Matriz No. 2 Monitoreo para indicadores</b> .....	61
<b>Análisis de resultados del proyecto</b> .....	65
<b>Tabla No. 10</b> .....	68
<b>CONCLUSIONES</b> .....	71
<b>REFERENCIAS</b> .....	84
<b>ANEXOS</b> .....	90



## Resumen Ejecutivo

Diseño de sistema para monitoreo y evaluación de los Dialogue and exchange programs para las redes locales de paz de American friends service committee ha sido un trabajo llevado a cabo con el fin de ayudar a la institución a organizar la información correspondientes a los proyectos que realiza en Latinoamérica con el apoyo de otras instituciones que promueven la construcción de paz en la region.

La información que se organizó corresponde a los Dialogue and exchange programs realizados durante los años 2015 y 2016, con la información generada se buscó generar una retroalimentación que permita a la organización realizar una evaluación del trabajo que han realizado. Estos eventos son conferencias o grupos de discusión donde se tratan temas alineados a los ejes de trabajo que la organización apoya, siendo uno de estos la creación de paz.

En este informe se utilizó una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa debido a la naturaleza de los datos manejados. Se desarrolló en varias etapas, iniciando con una investigación documental donde se consultaron fuentes secundarias para comprender y abordar el tema de paz, conflictividad y su transformación desde las Relaciones Internacionales, además de consultar datos estadísticos sobre los temas. Luego se realizó una revisión de los documentos que la institución los cuales fueron organizados cronológicamente. Posteriormente se realizó una propuesta de herramientas para la sistematización presentadas a la institución. Por cuestiones de confidencialidad no se presenta la información interna de los Dialogue and exchange programs en este informe, solamente las herramientas propuestas.

## INTRODUCCION

La violencia es un tema de gran relevancia en países como Guatemala, esto debido a los altos índices de criminalidad que afectan a una gran parte de los ciudadanos del país, a menudo se sugiere que medidas como la pena de muerte pondrán fin a dichos problemas. Sin embargo, las causas que provocan que una persona se involucre en actividades delictivas continúan presentes, muchas de estas causas son la desigualdad económica, la pobreza, el acceso limitado a la educación y la salud así como también la ausencia del Estado en algunas regiones y la impunidad, es por esto que es de mucha importancia estudiar la violencia y la conflictividad.

Comprender estas causas permitiría el desarrollo de políticas públicas que las atiendan, también educar a la población sobre cómo funciona la violencia para su prevención. En muchas ocasiones las políticas del Estado son reactivas y no preventivas, lo que puede generar un mayor gasto de recursos públicos que al final del día no resuelven el problema. Los ciudadanos también pueden jugar un rol importante en el mantenimiento de la paz, por lo que es necesario proveerles herramientas que les permitan tener un rol más activo.

American Friends Service Committee cree que para el mantenimiento de la paz la asignación de recursos de un Estado debe estar dirigido a esfuerzos pacíficos para el mantenimiento de la misma y no en organizaciones militares. Debido a esto la organización promueve modelos de resolución de conflictos que abogan por el diálogo y la no violencia en diferentes partes del mundo. Unos de estos programas son las Redes locales de paz, las cuales se han desarrollado en Guatemala y Haití, dichos

programas buscan crear espacios dentro de las comunidades en donde estos puedan dialogar y discutir para resolver la conflictividad, estas redes también están acompañadas de programas como Escuelas para la paz en donde se educa a los jóvenes sobre la construcción de la paz y el manejo del conflicto.

Este informe fue realizado con el fin de apoyar a dicha organización en el trabajo que lleva a cabo tanto en Guatemala como en la región, los cuales padecen problemas similares relacionados con la violencia. Como su nombre lo indica, se organizó la información correspondiente a los *Dialogue and Exchange Programs* (DEP, Programas de Dialogo e Intercambio), los cuales son una parte de los eventos realizados por American Friends Service Committee durante los años 2015 y 2016, la organización de esta información tiene como finalidad generar una retroalimentación que permita a los ejecutores de los eventos aprender de dicha experiencia con el fin de mejorar los resultados y abordar de una manera más efectiva los problemas sociales que se buscan resolver.

El objetivo general de este trabajo es el de organizar la información de los *Dialogue and Exchange Programs* para su monitoreo y evaluación. Los objetivos específicos son: organizar los *Dialogue and Exchange Programs* de las Redes locales de paz para determinar su situación actual. Proponer a American Friends Service Committee herramientas de estandarización para la evaluación de los *Dialogue and Exchange Programs* de las Redes locales de paz y elaborar un programa de actividades de monitoreo y evaluación para los *Dialogue and Exchange Programs* de Redes locales de paz.

El informe está dividido en cuatro capítulos, el primero explica el origen y funcionamiento de la organización American Friends Service Committee, también hace una descripción de los programas Redes locales de paz y los eventos de Dialogo e intercambio, llamados *Dialogue and Exchange Programs* (DEP) por la organización, estos fueron los programas en los que se tuvo la oportunidad de trabajar brevemente. Ambos programas trabajan la línea temática que la organización sigue en el país y la región, sobre la construcción de paz, tema al cual está dirigido Redes Locales de Paz y la mayoría de los DEP que la organización ha realizado. Ambos programas abordan la misma temática pero desde diferente perspectiva y niveles de acción.

En el segundo capítulo se explica la metodología empleada en este informe. El tercer capítulo constituye el marco teórico, en dicho capítulo se habla de Iñigo Retolaza y su teoría del cambio social y la influencia del trabajo de ellos sobre la metodología empleada por American Friends Service Committee en sus proyectos sociales.

Finalmente el capítulo cuatro está conformado por la presentación de los resultados obtenidos en este trabajo e incluye conclusiones sobre el tema y anexos correspondientes.

## Capítulo I. American Friends Service Committee

### 1.1 Descripción y origen de la institución American Friends Service Committee (AFSC)

La institución *American Friends Service Committee (AFSC)* es una organización cuáquera<sup>1</sup> que promueve la paz duradera con justicia, como una expresión práctica de la fe en acción. A través de los cambios y respeto por la vida humana, buscan continuar con las percepciones espirituales y fomentar el trabajo con personas de distintos orígenes para transformar las relaciones sociales y de sistemas (AFSC, 2014).

AFSC tiene como propósito un mundo en el que se logre una paz duradera con justicia a través de la no violencia y el poder transformador. De igual forma, busca un mundo en donde:

- \* Todas las personas crean en el bien común y reconozcan la interdependencia mutua;
- \* Haya sociedades con recursos equitativos;
- \* El desarrollo económico respetuoso, incluyendo el trabajo con dignidad, promueva el bienestar para todos;
- \* Las comunidades y las sociedades fracturadas por la exclusión y la marginación sean sanadas y transformadas para abarcar temas como la inclusión y la igualdad;
- \* Los conflictos se resuelvan a través de medios de restauración y sin fuerza o coerción;
- \* Los gobiernos y las instituciones sociales sean justas y responsables” (AFSC, 2014)

---

<sup>1</sup> Sociedad Religiosa de Amigos o cuáqueros es un movimiento religioso fundado en Inglaterra por George Fox (1624-1691). Sus miembros fueron perseguidos por oponerse al Puritanismo lo que incentivó su traslado a Estados Unidos en donde encontraron libertad religiosa, estos se establecieron en Rhode Island, cerca de Pensilvania, la colonia fundada por William Penn quien también era cuáquero. Una de las características de este grupo es que realizan sus servicios religiosos en silencio pues consideran que cada persona posee el espíritu santo y tiene una relación directa con este. Los cuáqueros también se negaban a pagar diezmo a la iglesia estatal, no juraban en las cortes y no peleaban en las guerras, sin embargo se involucraban en las causas sociales como la lucha contra la esclavitud, los derechos humanos de los criminales y la atención a los desamparados. (ABOUT, 2016)

AFSC es una organización fundada en 1917 en Filadelfia, Pensilvania, Estados Unidos durante la Primera Guerra Mundial. El objetivo de la organización durante este periodo fue brindar a los jóvenes alternativas al servicio militar y poder involucrarlos en los territorios post-conflicto para apoyar en la reconstrucción de las comunidades afectadas por las guerras; también AFSC buscó apoyar a comunidades de refugiados producto de estas guerras. Como ejemplo de acciones realizadas por AFSC desde sus orígenes pueden mencionarse que:

\* “Alimentó a miles de niños en Alemania y Austria después de la Primera Guerra Mundial;

\* Negoció con la Gestapo<sup>2</sup> en Alemania para ayudar a los refugiados judíos;

\* Luego de la Segunda Guerra Mundial, envió equipos de ayuda a la India, China y Japón;

\* Brindó ayuda a los civiles de ambos lados de la guerra de Vietnam y prestó un proyecto de consejería para miles de jóvenes;

\* Estableció programas de desarrollo económico en Asia, África y América Latina desde la década de 1970 hasta la actualidad;

\* Trabajó con numerosas comunidades como los nativos americanos, los inmigrantes, los trabajadores migrantes, los presos, y las familias de bajos ingresos en los temas de educación y justicia;

\* En 1947, junto con los cuáqueros británicos, AFSC recibió el Premio Nobel de la Paz, en donde se reconoce el trabajo de la Organización. (AFSC, 2014)

Entre los principios que sostiene AFSC están (AFSC, 2014):

---

<sup>2</sup> Es el nombre corto que se utiliza para referirse a la Geheimes Staatspolizei (Policía secreta estatal) creada durante el Régimen Nazi en Alemania, la cual fue una de las instituciones más importantes de dicho régimen ya que era la encargada de implementar las leyes impuestas por el régimen, muchas de las cuales violaron los derechos de la población por medio de interrogatorios, arrestos y detenciones arbitrarias, confesiones forzadas con métodos de tortura, y muy seguido el mal uso de la autoridad de la policía de manera selectiva, por lo que se convirtió en sinónimo de terror entre la población. La Gestapo fue creada por Hermann Göring a principios de 1933 para reprimir a los oponentes del régimen y tras la aprobación de una ley el 26 de Abril de ese mismo año, se volvió en una institución del Estado Alemán. (Gellately; 1991)

\* “Abrigamos la creencia que Dios está en cada persona, que nos lleva a respetar el valor, la dignidad y la igualdad de todos;

\* No consideramos a ninguna persona como nuestro enemigo. Mientras que a menudo oponemos a las acciones y los abusos de poder específicos, buscamos llamar siempre a la bondad y la verdad en cada individuo;

\* Nos esforzamos por la integridad, la sencillez y la practicidad en nuestras expresiones y acciones;

\* Afirmamos el poder transformador del amor y la no violencia activa, como un desafío a la injusticia y la violencia y como una fuerza para la reconciliación;

\*Trabajamos en colaboración con la gente en las comunidades de todo el mundo, respetando su visión acerca de cómo cambiar sus circunstancias y ofrecer nuestros propios puntos de vista con humildad;

\* Confiamos en el poder del Espíritu para guiar la búsqueda individual y colectiva de la verdad y la acción práctica;

\* Aceptamos nuestra comprensión de la verdad como incompleto y tener fe en que las nuevas percepciones de la verdad seguirán siendo reveladas”. (AFSC, 2016)

Se eligió realizar el trabajo de grado en esta institución debido a las temáticas y ámbito de trabajo enmarcado en la promoción de la paz y transformación de conflictos por medio de metodologías que fomentan el diálogo y el uso de medidas pacíficas guardan relación con el ámbito de acción de las Relaciones Internacionales. Disciplina que aborda el estudio de la paz y trabajo de los Estados y otros actores dentro del sistema internacional como es el caso de las instituciones no gubernamentales y organismos internacionales en la promoción y consolidación de la paz. En el caso específico de este informe se buscó organizar el modelo de trabajo que la organización American Friends Service Committee utiliza, ya que este va de acuerdo a los lineamientos que la formación religiosa de los cuáqueros sigue en su práctica al apoyar causas sociales como la construcción de la paz en países como Guatemala y otras regiones del mundo. Dicha institución también cuenta con oficinas en las Naciones

Unidas, tanto en Ginebra como en Nueva York, lo cual la hace un actor no gubernamental con relevancia desde hace casi cien años. Además de la promoción de la paz, apoya otras causas como el respeto a los derechos de los inmigrantes, otro tema con mucha preeminencia en la actualidad, tanto en Guatemala como en el resto del mundo.

## **1.2 Funcionamiento de American Friends Service Committee (AFSC)**

La AFSC busca cambiar no solamente la cultura, sino también las situaciones y los sistemas que fomentan la violencia. En este sentido, AFSC se encarga de crear las condiciones necesarias para la promoción de la paz a través de trabajar alrededor de las consecuencias del fenómeno de la violencia, a fin de que las comunidades puedan desarrollar alternativas viables ante dicha problemática. Por lo tanto, AFSC tiene como principal objetivo el empoderar a los sectores más afectados por la violencia, para que puedan implementar soluciones que verdaderamente erradiquen dicho problema desde su origen.

La AFSC cuenta con cinco áreas principales de trabajo:

1) Creación de paz. La organización considera que la paz y la seguridad nunca podrán lograrse mediante la violencia por lo que aboga por sistemas económicos y sociales basados en la no violencia, construyendo reconocimiento de que la reasignación de recursos de los militares a los esfuerzos pacíficos aumentara la seguridad en todo el mundo. (AFSC, 2014)

2) Protección de los derechos del inmigrante. Específicamente en Estados Unidos AFSC apoya directamente a las comunidades de inmigrantes y refugiados mientras aboga en Washington D.C. por una reforma política humanitaria ya que consideran que las políticas migratorias de dicho país deberían de proteger los derechos de todas las personas. En países como en Guatemala se enfoca en dar a conocer los derechos legales de los inmigrantes para que estos no sean víctimas de personas inescrupulosas que buscan explotarlos en su paso por el territorio



centroamericano y México, dado al gran flujo de inmigrantes que atraviesan dichos territorios diariamente. (AFSC, 2014)

3) Lucha contra el racismo. El racismo, la xenofobia, la discriminación religiosa, el sexismo, la homofobia, la discriminación por discapacidad, la discriminación por la edad y el colonialismo son barreras para construir un mundo justo y pacífico. AFSC trabaja con comunidades en los Estados Unidos y alrededor del mundo para fomentar la diversidad, la inclusión y la igualdad. (AFSC, 2014)

4) Supervisión de centros de encarcelamiento. La tasa de encarcelamiento en los EE.UU es la más alta del mundo, con más de 2.4 millones de personas actualmente detrás de las rejas (AFSC, 2014). La organización trabaja para poner fin a la encarcelación masiva, mejorar las condiciones, detener la privatización y promover un enfoque de reconciliación y curación de los problemas de la justicia criminal en dicho país. (AFSC, 2014)

5) Búsqueda de fondos para proveer servicios esenciales. Miles de millones de dólares se gastan anualmente en el militarismo y las reducciones de impuestos de las corporaciones, mientras que las familias y las comunidades de todo Estados Unidos reducen los servicios esenciales como la educación, la vivienda, la atención médica y la protección a los derechos de los trabajadores. (AFSC 2016).

AFSC se incorpora como una organización benéfica en Pensilvania y es clasificada por el Servicio de Rentas Internas de los Estados Unidos como una “asociación de iglesias” deducible de impuestos.

El órgano de gobierno legal es una corporación compuesta de miembros nombrados por los comités de cuáqueros de los Estados Unidos, que se reúne anualmente. Una Junta Directiva más pequeña se congrega regularmente y se encarga de establecer políticas, considerar y aprobar un presupuesto anual y nombrar un Secretario General, uno de los cargos que debe ser cubierto por un cuáquero. A continuación se presenta una tabla con la información sobre la junta directiva de AFSC, al momento de llevar a cabo este informe.

**Tabla No. 1 Junta Directiva de American Friends Service Committee**

<b>Funcionarios de la Junta Directiva</b>
Secretario de la Junta Directiva: Phil Lord Asistente (s): John Adams Encargada de la grabación: Jana Schroeder Tesorero: Susan Cozzens Secretario General: Shan Cretin
<b>Comité Ejecutivo</b>
Phil Lord, secretario John Adams, secretario adjunto Jana Schroeder, registradora Susan Cozzens, tesorera Shan Cretin, secretario general Paula Rodas
<b>Junta Directiva</b>
John Adams Peter Anderson Victoria Albright Marjory Byler Susan Cozzens Shan Cretin Jada Monica Drew Alison Duncan Bob Eaton Jim Fletcher Benjamin Fiore-Walker Brewster Grace Emily Higgs Bill Jenkins Dorothy Kakimoto Jen Karsten Jane Kroesen Ricardo Leyva-Puebla Phil Lord Kara Newell Paula Rhodes Jana Schroeder Dan Seeger Nikki Vangsnes Marcy Wenzler

**Fuente:** Elaboración propia con información obtenida de la página web de AFSC, 2016)

AFSC trabaja en cuatro regiones internacionales: África, Asia, América Latina y el Caribe, y Oriente Medio. Además tiene un pequeño número de unidades de apoyo administrativo-comunicaciones, desarrollo, finanzas, recursos humanos y servicios de tecnología de la información, que están localizados principalmente en Filadelfia, Pensilvania.

La AFSC tiene presencia en EEUU y en 15 países del mundo. En Estados Unidos AFSC cuenta con oficinas en 38 ciudades, las cuales están en:

Akron, OH	Miami, FL
Albuquerque, NM	New Orleans, LA
Ann Arbor, MI	New York, NY
Atlanta, GA	Newark, NJ
Baltimore, MD	Northampton, MA
Cambridge, MA	Perry, ME
Charleston, WV	Philadelphia, PA
Chicago, IL	Pittsburgh, PA
Concord, NH	Portland, OR
Dayton, OH	Providence, RI
Denver, CO	San Diego, CA
Des Moines, IA	San Francisco, CA
Farmersville, CA	Seattle, WA
Fresno, CA	Springfield, MA
Greensboro, NC	St. Louis, MO
Indianapolis, IN	St. Paul, Minn.
Kansas City, MO	Stockton, CA
Logan, WV	Tucson, AZ
Los Angeles, CA	Washington, DC

Fuera de los Estados Unidos AFSC trabaja en 15 países:

Burundi	México
Camboya	Myanmar (Burma)
China	Corea del Norte
El Salvador	Palestina
Guatemala	Somalia
Haití	Syria
Indonesia	Zimbabue
Israel	

### **1.3 Descripción del Programa de Redes locales de Paz de la American Friends Service Committee en Guatemala**

Inicialmente AFSC trabajó en Guatemala a partir del año 2001, con su participación en proyectos de asistencia a las poblaciones víctimas de desastres naturales, como lo fue Guatemala durante la sequía que ocurrió el mismo año, afectando a otros vecinos de Centroamérica como Nicaragua y Honduras. Durante ese tiempo la mayoría de sus proyectos en la región estaban enfocados a dicha temática pues se dieron otros desastres como lo fuera un terremoto en El Salvador 2001 y el huracán Stan en Guatemala en el año 2005.

Sin embargo en el 2008 AFSC cambió el enfoque de los proyectos que desarrollaba en Guatemala al identificar otras problemáticas. *“Hoy día en las Américas muchas más personas mueren por la delincuencia que por las guerras. En América Latina y el Caribe, la fuerte presencia del narcotráfico, la violencia relacionada con la juventud (en muchos casos como El Perú, Guatemala, El Salvador y Honduras son generaciones ha crecido luego de conflictos armados) y los conflictos derivados de los altos niveles de exclusión y desigualdad social también han hecho necesario volver a pensar la paz desde las relaciones cotidianas y de la subsistencia”* (AFSC, 2013). Dicha situación motivó a AFSC a participar juntamente con la Asociación Guatemalteca Grupo Ceiba para desarrollar un plan piloto durante los años 2009-2012 en donde se implementaron técnicas para mediación de conflictos junto con un sistema de

participación ciudadana no violenta en dos de los barrios más violentas de la Ciudad de Guatemala.

Asociación Grupo Ceiba se describe como “una organización laica, apolítica partidista, ecuménica, no gubernamental y sin fines de lucro; con una labor fundamentada en la anticipación a la violencia entre y contra jóvenes, producto de economías negras como el tráfico de drogas, la extorsión y otras formas de trasgresión, aportando a la reducción del malestar social en niñez y juventud de sectores urbanos y rurales vulnerables y marginales debido al sistema socioeconómico imperante” (Asociaciongrupolaceiba.org, 2017).

La asociación “inicia en 1989 por iniciativa del sacerdote Pedro Notta de la iglesia Cristo Nuestra Paz en la colonia El Limón, zona 18, al norte de la ciudad de Guatemala, que luego de un diagnóstico cultural- antropológico realizado por Grupo Abel de Turín Italia, detectan cuatro ciclos que fueron dando la idea de cómo responder a través de un proyecto a los mismos: 1. Ciclo de la alienación; 2. Ciclo de la frustración; 3. Ciclo de la desconfianza; 4. Ciclo de Violencia. Actualmente acompañamos a niñez y juventud en 9 departamentos del país, a través de 25 Centros de Desarrollo Humano y Tecnológico. Los programas se desarrollan a través de tres ejes de intervención: Universidad de la Calle, Educación Formal Alternativa y Empresa Educativa.” (Grupo Ceiba, 2017)

Durante el año 2011 (Saravia, 2014) AFSC da inicio al plan “Participación Juvenil Urbana” cuyo fin era identificar y proveer herramientas a líderes locales de las comunidades de El Limón, Lomas de Santa Faz, zona 18, El Mezquital, Santa Isabel 2 y Villa Nueva en Guatemala, para que estos pudieran generar cambios positivos en sus comunidades que permitieran reducir la violencia en dichos lugares. Al año siguiente dicho plan también se impartió en La Libertad, zona 3; Brisas de San Pedro Ayampuc; Bárcenas; y Ciudad Peronia, Villa Nueva.

En Guatemala el principal trabajo de la AFSC consiste en la búsqueda de la construcción de la paz, a través de la participación de diversas escuelas, universidades, comunidades e instituciones públicas. Su principal enfoque está en los vecindarios urbanos, donde se pretenden crear redes de cooperación que insten, tanto

adultos como jóvenes, a trabajar de manera conjunta para reducir la violencia en sus comunidades. Actualmente AFSC trabaja en municipios aledaños a la ciudad de Guatemala como Villa Nueva y Mixco.

AFSC ha logrado establecer diez “Plataformas de Paz”, para regularmente estar organizando a los miembros de las comunidades, a fin de que se logren mejorar las relaciones entre vecinos, y de esta manera, se planteen actividades que promuevan el cese de la violencia. Dichas plataformas consisten en grupos integrados por entre 8 y 12 personas, que se reúnen para buscar una mejor comprensión entre todos los vecinos de la comunidad (AFSC, 2014). En este sentido, las mismas se encargan de analizar los conflictos locales, promover la no-violencia y reflexionar a partir de la práctica diaria y de los aprendizajes del grupo.

Asimismo, la AFSC ha empezado a trabajar en un nuevo proyecto, las “Escuelas de Paz”, que buscan promover una cultura de paz y la participación ciudadana, por medio de herramientas como la mediación y la transformación de conflictos. Asimismo, se han encargado de formar alianzas con las instituciones públicas de cada sector, para poder crear espacios en donde la juventud y las autoridades públicas puedan discutir e intercambiar ideas acerca de la creación de paz.

La AFSC tiende a trabajar conjuntamente con los gobiernos de los diversos países en los que se encuentra y otras Organizaciones No Gubernamentales como la Fundación Henry Dunant<sup>3</sup>, según la naturaleza del proyecto que se esté llevando a cabo. En Guatemala, ha realizado diversos proyectos en conjunto con la Oficina de Derechos Humanos, la Secretaría de Asistencia Social y La Comisión para la prevención de crímenes de la Policía Nacional Civil. Es fundamental mencionar que

---

<sup>3</sup> “La Fundación Henry Dunant América Latina/Instituto Internacional Henry Dunant (FuHD/IIHD) fue creada en Santiago de Chile el año 2006 como entidad hermana del Collège Universitaire Henry Dunant, con sede en Ginebra... En un marco de colaboración que incluye la cooperación Sur-Sur, la Fundación Henry Dunant América Latina desarrolla su labor en el campo de la formación y creación de conocimiento para la construcción y ejecución de políticas públicas basadas en derechos”. (Fundación Henry Dunant America Latina, 2017) La fundación mantiene sus oficinas en Santiago de Chile, desde donde colabora con diversas organizaciones en Latinoamérica en la creación de Diplomados internacionales, cursos y seminarios especializados dirigidos a profesionales tanto del ámbito público y privado, de organismos internacionales, entre otros. Las temáticas que apoya son aquellas dirigidas a la promoción de los Derechos Humanos, el Derecho Internacional y el Derecho Internacional Humanitario y sus normas. Elaborado con información de la página web de la Fundación Henry Dunant America Latina, 2017.

también se encargan de trabajar con escuelas, universidades y organizaciones de las comunidades locales en donde lleva a cabo sus proyectos.

Los temas abordados por dichos programas son muy diversos pero todos tienen como fin apoyar los cinco ejes en los que se enfoca la organización, en el caso de Latinoamérica los principales ejes que dichos proyectos ayudan son el de Apoyo a los inmigrantes y Creación de Paz. Estos apoyan la metodología de AFSC desde el nivel estructural pues involucran a diversos actores que pueden generar cambios desde dicho nivel. Esto con la finalidad de encontrar soluciones dentro de la historia, el conocimiento, la cultura y los recursos de un grupo determinado. Este trabajo se enfoca en los programas que apoyan el eje de construcción de paz, específicamente en los Dialogue and Exchange Programs (DEP).

AFSC promueve las redes locales de paz, basadas en el concepto creado por John Paul Lederach que las define como *“un grupo de personas que crean un espacio de reflexión-acción para promover cambios en aquellos aspectos que generan conflictos violentos en la comunidad, buscando un balance entre los intereses de los miembros de una comunidad”* (AFSC, 2015). Para esto se centran en la promoción y creación de plataformas de paz, basadas en el principio de “no hacer daño” y el principio de inter-mediación. También se basa en los principios de la Teoría del cambio<sup>4</sup>. Esto le permite establecer niveles de acción y programas para cada uno, según se presenta en la siguiente tabla:

---

<sup>4</sup> Dicha teoría establece tres niveles básicos para la identificación de resultados que permiten establecer los objetivos y actividades en un proyecto, con el fin de obtener los resultados esperados para impactar una realidad determinada; esta teoría provee una metodología. Estos niveles se inician desde el Individuo, en el cual también entra la familia (s) y las relaciones sociales que éste mantiene y, por ende, influyen en su desarrollo y formación, el nivel de organizaciones. La comunidad abarca aspectos como la cultura y ambiente en el que se desarrolla un individuo y el nivel de sociedad en general, toma en cuenta la estructura en el que se desarrollan los niveles anteriores, las instituciones del Estado entran en este nivel. Iñigo Retolaza nos amplía esta información en la Tabla No. 4 de este documento. (Retolaza, Iñigo, 2011)

**Tabla No. 2 Niveles de acción de las Redes locales de Paz**

Nivel	Programa y Actores
Nivel Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación Juvenil Urbana</li> <li>• Microplataformas de paz</li> <li>• Grupos de entre 8 a 15 jóvenes de comunidades con altos índices de violencia.</li> </ul> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento personal.</li> <li>• Organización local.</li> <li>• Procesos de formación</li> <li>• Actividades de promoción de paz.</li> <li>• Reflexión-acción.</li> </ul>
Nivel Relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación Juvenil Urbana</li> <li>• Escuelas para la Paz</li> <li>• Microplataformas de paz (carriles escolares de mediación de conflictos)</li> <li>• Jóvenes de entre 13-17 años, estudiantes de educación básica.</li> </ul> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento personal.</li> <li>• Involucramiento de la comunidad educativa.</li> <li>• Manual de escuelas para la paz.</li> <li>• Procesos de formación.</li> <li>• Actividades de promoción de paz en conjunto con MPP.</li> </ul>
Nivel Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación Juvenil Urbana</li> <li>• Escuelas para la paz</li> <li>• Sector público</li> <li>• Metas: Ministerio de educación, Organismo Judicial.</li> </ul>
Nivel Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector público: subdirección general de prevención general de prevención del delito.</li> <li>• Secretaría de bienestar social.</li> <li>• Academia de policías.</li> <li>• Procesos puntuales de formación y colaboración.</li> <li>• Agentes de la subdirección general de prevención del delito.</li> <li>• Jóvenes “paisas” en conflicto con la ley y madres y padres de familia.</li> </ul> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitores de centros de detención de la SBS.</li> <li>• Planificación conjunta.</li> <li>• Seguimiento personal.</li> <li>• Procesos de formación.</li> <li>• Actividades de promoción de paz.</li> </ul>

Fuente: AFSC, 2015.

Los niveles de acción presentados en la tabla anterior están basados en la teoría del Cambio de Iñigo Retolaza, AFSC sigue este modelo ya que le permite establecer



programas para cada nivel, abordando una problemática desde una perspectiva más completa. El principal programa en Guatemala es el de las Redes locales de paz, el problema que abordan es el de la violencia por medio de la promoción de construcción de paz y resolución de conflictos, este programa va acompañado por una serie de proyectos, según el nivel al que se enfoca, como se puede observar en la tabla.

Este tipo de trabajo también es llevado a cabo en países como El Salvador y Haití por parte de American Friends Service Committee, en dichos lugares también se cuenta con las Redes Locales de Paz. En Haití estos programas forman parte de los esfuerzos realizados por la organización para apoyar a la población desplazada después del terremoto de 2010, en donde más de 250,000 personas aún se encuentran en esta condición, viviendo en condiciones precarias e inseguras. En el caso de El Salvador los programas fueron iniciados en el año 2014 y forman parte del apoyo a la construcción de paz urbana en la ciudad de San Salvador para mejorar las habilidades de los líderes comunitarios y la promoción de actividades contra la violencia en las comunidades. (AFSC, 2014)

Para que estas redes locales de paz funcionen es necesario que la comunidad y sus miembros desarrollen confianza y cooperación, además de aprender a abordar las causas que generan un conflicto a profundidad, esto con la finalidad de resolverlo de manera definitiva por medio de las herramientas provistas por las plataformas de paz, en un espacio urbano que promueva el diálogo entre los participantes, de esta forma se busca que las comunidades puedan alcanzar una paz duradera. El método impulsado por AFSC y sus socios, provee a las comunidades de herramientas de diálogo las cuales siguen el siguiente proceso:

- 1 *“La comunicación de ideas preliminares, los problemas y preocupaciones de la comunidad.*
- 2 *El trabajo a un nivel más profundo para comprender el conflicto y encontrar alternativas viables a los problemas.*
- 3 *La implementación de acciones y evaluación de las mismas en la comunidad.*

(AFSC, 2013)

El proceso culmina en un grupo más amplio basado en el paradigma de la transformación de conflictos planteado por John Paul Lederach. Esta técnica aprueba a

las partes en conflicto para organizar un proceso permanente y cíclico de análisis, planificación, experimentación y evaluación con el fin de “leer y enfrentar los hechos en la comunidad, en términos de la paz”. La Asociación Grupo CEIBA diseñó originalmente esta metodología en Guatemala, a través de un proyecto realizado en colaboración con AFSC en 2010”. (AFSC, 2013) Dicho proyecto fue el que precedió a las “Plataformas locales de paz” que posteriormente paso a llamarse “redes locales de paz”.

Ambos proyectos apoyan las líneas de trabajo de AFSC en Guatemala, específicamente la de construcción de paz, las Redes locales de paz es un programa más completo ya que aborda el problema desde diferentes niveles, pero también está más focalizado a un área geográfica determinada, en este caso en la Ciudad de Guatemala, en las denominadas zonas rojas. Los DEP también apoyan la promoción de construcción de paz pero a un nivel regional, ya que los participantes son representantes de diferentes organizaciones en Latinoamérica que también trabajan el mismo tema. Como se mencionó anteriormente, si quisiéramos ubicar a los DEP en un nivel de acción sería en el nivel estructural, ya que va dirigido a actores con incidencia política con capacidad de promover políticas públicas.

## Capítulo II: Diseño de Sistema para monitoreo y evaluación de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz de American Friends Service Committee

### 2.1 Antecedentes del proyecto

En Latinoamérica uno de los problemas que más afecta a la región es la violencia. Muchas de sus causas son complejas ya que la región ha padecido por varias décadas problemas de inseguridad entre otros. Dichas causas pueden variar de país en país. En la actualidad, en la región donde habitan cerca del 8% de la población mundial se registran el 31% de los homicidios cometidos a nivel mundial (BID, 2014) lo cual representa un obstáculo fiscal para los países ya que muchos de sus recursos se desvían de otras necesidades sociales para combatir la criminalidad, en un fallido intento ya que a pesar de esto, no se logra garantizar la seguridad de los ciudadanos, además de no resolver el origen de las causas de dicha violencia.

**Tabla No. 3 Tasa de homicidios en Latinoamérica**  
**Tasa de homicidios por cada 100,000 personas, 2017**

Tasa de homicidios por cada 100,000 personas, 2017	
Chile	3.03
Ecuador	5.08
Argentina	6
Nicaragua	7
Perú	7.07
Uruguay	7.08
Bolivia	8.05
Paraguay	9.08
Panamá	10.02
Costa Rica	12.01
México	22.05
Colombia	24
Guatemala	26.01
Brasil	29.07
Honduras	42.08
El Salvador	60
Venezuela	89

**Fuente:** Insight Crime, 2017

La tabla anterior muestra los países de menor a mayor tasa de violencia, siendo Chile el país más seguro y Venezuela uno de los más violentos de la región.

La Organización mundial de la salud cataloga la violencia como un problema de salud pública, entre las causas que la generan que identifico en estudios publicados por PNUD, en el 2013, identifica y se pueden mencionar:

- El crecimiento urbano desorganizado que han experimentado varios países, al punto que el Estado no ha podido garantizar acceso a servicios básicos para todos los ciudadanos.
- Instituciones del Estado como el organismo judicial entre otros, que se han visto envueltos en corrupción e impunidad.
- Una población joven sin trabajo ni acceso a la educación, que se ha visto involucrada en actividades ilegales debido a que estas tienen un mayor beneficio económico para los mismos.
- La proliferación del crimen organizado y el narcotráfico en la región, lo que ha contribuido al aumento significativo de la violencia ya que cerca del 30% de los homicidios (BID, 2014) que se dan en la región están relacionados con estas actividades ilícitas.
- La organización también menciona que la aglomeración en las cárceles, en lugar de rehabilitar a los individuos, los hace más vulnerables a involucrarse en pandillas o crimen organizado al punto de que estos llegan a profesionalizar en actividades ilícitas en las mismas, lo cual solo contribuye al fortalecimiento del crimen organizado y pandillas. (OMS, 2016)

La violencia no es una novedad en la región, esta ha formado parte del proceso histórico de los países, desde el estallido de varias guerras civiles o enfrentamientos armados como se les conoce oficialmente. Algunos de estos enfrentamientos surgieron luego de la independencia de los países, otros son consecuencias de la política exterior estadounidense hacia la región, sobre todo en la década de los ochentas en Centroamérica. Así como también la guerra contra las drogas, también liderada por Estados Unidos desde hace varias décadas, las dictaduras militares que permitieron la corrupción de varias instituciones del Estado como el ejército y la policía, además de

políticas neoliberales que privatizaron servicios públicos en varios países. Esta combinación de eventos ha creado condiciones que han dado lugar a brechas sociales que han afectado el desarrollo de gran parte de la población, ocasionando que estos se movilicen y en muchas ocasiones han sido recibidos con violencia por parte del Estado como mecanismo de control.

Otros problemas como la ineptitud política de los gobiernos para resolver problemas sociales como la pobreza persistente, la desigualdad, economía informal, jóvenes privados de derechos civiles y elites que se rehúsan apoyar cambios en el sistema debido a que esto significa renunciar a sus cuotas de poder, crean las condiciones de alta tensión social y conflictividad.

Si las causas que dieron lugar al estallido del conflicto no son resueltas, estas solo pueden agudizarse aún más luego de un conflicto social. Catherine Barnes (2006) señala la importancia del rol de sociedad civil para la difusión y construcción de paz, ya que la ciudadanía puede establecer estructuras que promuevan la reconciliación por medio de actividades en escuelas o mesas de diálogo. La autora también menciona la importancia de fortalecer las capacidades de las comunidades locales, pues esto les permitirá hacer frente al conflicto por medio del diálogo y negociación en lugar de recurrir a la violencia para resolver sus diferencias, tomando también en cuenta el contexto en el que estos se desenvuelven, ya que dentro de dichos contextos están los actores que pueden promover prácticas que insten a la construcción de paz o a la violencia.

En algunos casos como Guatemala, la sociedad civil se ha organizado para suplir las carencias que el Estado no ha podido llenar en materia de seguridad y reducción de conflictividad para la reducción de la violencia. Esto ha permitido la creación de Organizaciones no gubernamentales sin ánimos de lucro y comités de vecinos para abordar esta problemática en el país. La cooperación internacional también ha jugado un rol importante en el apoyo a estas iniciativas llevadas a cabo por los mismos ciudadanos con resultados positivos que poco a poco han llevado al cumplimiento de sus objetivos. En la disciplina de las Relaciones Internacionales, la paz ha sido un objeto de estudio que ha sido abordado desde diferentes perspectivas y corrientes, al igual que el poder, es uno de los temas de mayor interés y debates.

La paz también tiene una conexión directa con el tema de la violencia, pues en algunas definiciones simples se considera como paz a la ausencia de violencia, en especial al inicio del estudio de la paz, la guerra y la violencia como fenómenos en la disciplina académica: *“La primera etapa (1930-1959) se caracteriza por su enfoque violentológico, enfocado en el estudio científico de la guerra y en una concepción de la paz como “paz negativa”, es decir, paz como mera ausencia de guerra o como ausencia de violencia directa. En un principio se conocieron estos estudios como “polemología”, término derivado del griego pólemos, que significa “guerra contra los extranjeros” (Martínez Guzmán, 2001: 63). Así se priorizaba el estudio de la violencia, pero sobre todo en su dimensión de guerra entre Estados”.* (Martínez Guzmán et al. 2009)

Organizaciones como AFSC han dedicado sus esfuerzos para tratar el problema de la violencia en diferentes partes del mundo, por medio de programas como Redes locales de paz, los cuales abordan desde distintos niveles la problemática de la violencia. El trabajo llevado a cabo desde el nivel individual hasta el nivel colectivo es de mucha importancia pues proveen a las comunidades con herramientas para que estos por su propia cuenta puedan resolver y abordar la conflictividad por medio del diálogo y otros medios que no sea la violencia. Es por ello que el trabajo realizado como informe de graduación para la Licenciatura en Relaciones Internacionales, busca apoyar la labor realizada por esta institución a través de la organización de la información de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz, así como la propuesta de mecanismos para evaluación de sus trabajo que realizan en estas actividades.

## **2.2 Delimitación y justificación del Diseño del Sistema para monitoreo y evaluación de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes Locales de Paz de American Friends Service Committee**

El informe de grado inició a partir del 20 de enero de 2016 en las oficinas regionales de American Friends Service Committee ubicadas en Residenciales 5, 30 Avenida 6-80 Zona 11, en la Ciudad de Guatemala. Durante dicho trabajo se organizó, clasificó y archivó la información de los eventos relacionados con los *Dialogue and*

Exchange Program (Programa de Dialogo e Intercambio) realizados por AFSC como parte de su proyecto de Redes locales de paz. El proyecto lleva por título: **Diseño de Sistema para monitoreo y evaluación de los *Dialogue and Exchange Programs* para las de Redes locales de paz de *American Friends Service Committee*.**

Ese trabajo se enmarca dentro de una de las temáticas clásicas de las Relaciones Internacionales, los estudios sobre la paz y el conflicto. El estudio de la paz ha sido de vital interés para la humanidad a lo largo de la historia, debido a la naturaleza conflictiva y violenta que el ser humano ha manifestado en diversas ocasiones, lo cual ha llevado a muchos a preguntarse si el humano es bueno o malo por naturaleza. Muchos teóricos han tratado de definir qué es la paz con la finalidad de explicar también la violencia y el conflicto, ya que estos tres elementos comparten una relación causal.

Johan Galtung ha sido uno de los teóricos más importantes para el Estudio de la Paz, pues a diferencia de otros autores, este agrega el elemento de humanidad a la paz y la violencia. Dicho elemento es uno de los más complejos para la ciencia social ya que el ser humano es uno de los sujetos más difíciles de analizar debido a su naturaleza cambiante y lo susceptible que es a los elementos externos así como a los internos, los cuales influyen su comportamiento así como el mismo influye sobre su entorno y por ende en otros seres vivos. Para Galtung el ser humano es capaz de crear la paz sin recurrir a la violencia, como se creía en un momento, pues para muchos la guerra es necesaria para lograr la paz como se intentó demostrar durante la Primera Guerra Mundial y durante la Segunda Guerra Mundial.

La conflictividad es un elemento inherente de las relaciones humanas, donde estas se den, siempre existirá la posibilidad de conflicto. Por esta razón muchos autores creían que la violencia era necesaria para alcanzar la paz hasta que Galtung propone el uso de medios pacíficos para el logro de la paz en lugar de la violencia, en pocas palabras pone en manifiesto que para la resolución de conflictos no es necesario el uso de la violencia, existen otros métodos de mediación pacíficos por lo que la paz no debe ser vista como un ideal inalcanzable y distante. Esto para muchos fue revolucionario pues hasta entonces nadie había abordado dichos temas bajo esta perspectiva. Esto dio origen al término "*Peace building*" (construcción de paz) en su

trabajo llamado "*Three Approaches to Peace: Peacekeeping, Peacemaking, and Peacebuilding*", publicado inicialmente en 1975 (en español este trabajo ha sido llamado "Tras la violencia, 3 R: reconstrucción, reconciliación, resolución" y fue publicado en 1998). En dicho término Galtung describe que "*La paz tiene una estructura diferente de, quizás por encima, del mantenimiento de la paz y la construcción ad hoc de la paz ... Los mecanismos en los que se basa la paz deben estar integrados en la estructura y estar presentes como una reserva para que el propio sistema elabore o aproveche ... Más específicamente, deben encontrarse estructuras que eliminen las causas de las guerras y ofrezcan alternativas a la guerra en situaciones donde puedan ocurrir guerras*". (Galtung, 1976)

Luego John Paul Lederach propone una ampliación de dicho término que para él es "*más que una reconstrucción posterior al acuerdo y se entiende como un concepto integral que abarca, genera y sostiene toda la gama de procesos, enfoques y etapas necesarios para transformar los conflictos hacia relaciones más sostenibles y pacíficas. El término implica, una amplia gama de actividades que preceden y siguen a los acuerdos de paz formales. Metafóricamente, la paz se ve no solo como una etapa en el tiempo o una condición. Es una construcción social dinámica*". (Lederach, 1997)

AFSC basa su metodología en estas ideas, en la transformación de conflictos por medio de la mediación y diálogo con la finalidad de alcanzar la paz tanto a nivel individual, colectivo y estructural, como se explica en la teoría del cambio. Es para esto que se crea el método de Redes locales de paz, el cual provee herramientas a los participantes para que aprendan e instruyan a sus comunidades a cómo manejar la conflictividad de manera pacífica. Parte de este trabajo es apoyado por los Programas de Intercambio y Desarrollo que desde el nivel estructural buscan crear espacios de diálogo para la construcción de la paz en el Triángulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras) que es en donde se concentra principalmente el trabajo de la organización, ya que es una zona de alto riesgo y conflictividad.

Por tanto, como ejercicio de graduación de la Licenciatura en Relaciones Internacionales se propuso sistematizar la información de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz así como proponer a American Friends Service Committee, herramientas de estandarización para el monitoreo y la evaluación



de los DEP para las redes locales de paz. Los temas que abordan las Redes locales para la paz de AFSC tienen mucha relevancia para la disciplina ya que además de permitirnos entender mejor el fenómeno de la violencia en la sociedad urbana también presenta la oportunidad de resolver las causas que pueden provocarla y que por ende repercuten en el mantenimiento de la paz desde un nivel micro que es el individuo y sus efectos sobre el nivel macro que es la sociedad y el país en sí.

Este trabajo es importante porque como se ha mencionado anteriormente, el estudio de la paz es de gran relevancia para esta disciplina académica ya que al enfocarse en el estudio de los actores políticos que conforman el sistema internacional, además de analizar su comportamiento busca también resolver conflictos de manera no violenta. Antes de las Guerras mundiales, la diplomacia ejercía un rol muy importante dentro de la política internacional, era el medio que facilitaba y mediaba la interacción entre los actores internacionales. Luego de las experiencias catastróficas que dichas guerras generaron alrededor del mundo, se comprendió la importancia de crear organismos y mecanismos que pudieran facilitar la convivencia de todos dentro del sistema internacional sin recurrir a enfrentamientos bélicos.

El diálogo ha sido en todo un elemento clave para la preservación de la paz, ya que facilita la comunicación y entendimiento entre todos los participantes y si bien dentro del Sistema Internacional la conflictividad se puede dar a una escala mayor, son pocos los elementos que lo diferencian del conflicto en una interacción entre individuos de una sociedad, ya que en ambos conflictos, persiste el elemento humano, es decir, que el conflicto es inherente a la humanidad. Por lo tanto, es de mucha importancia entender que elementos pueden generar la conflictividad y saber identificarlos por medio del estudio detenido de los mismos. Es por esto que se debe estudiar los métodos y proyectos que promueven la paz, pues al entender mejor como resolver conflictos por medio de la no violencia, se podrá generar ideas y soluciones que sirvan para la prevención de conflictos y la construcción y mantenimiento de la paz.

## 2.3 Planteamiento del problema

*American Friends Service Committee* es una organización cuáquera con presencia en diferentes partes del mundo, incluyendo Latinoamérica. La oficina central para la región se encuentra ubicada en la Ciudad de Guatemala. Dicha organización busca la promoción de paz duradera con justicia, como una expresión práctica de la fe en acción, al pertenecer a la iglesia cuáquera dicha organización busca promover sus ideales por medio de proyectos sociales que se alineen a los mismos.

Las Redes locales de paz, impulsadas por AFSC, se convierten en redes de construcción de paz que buscan la transformación de los conflictos para generar cambios progresivos que se dan en varios niveles: individual y personal, colectivo (cultural) y estructural. *“En dichos niveles se pueden describir los cambios que el conflicto genera librado a su propia dinámica y también los ámbitos donde diseñar y ejecutar las acciones estratégicas para que dichos cambios sean los necesarios y, o los más convenientes”* (AFSC, 2015). Con base a estos, la organización ha creado proyectos que respondan a las necesidades de cada nivel<sup>5</sup> establecido por el modelo de trabajo de la organización, con la finalidad de apoyar la construcción de paz por medio de las redes locales de paz e identificar los roles que cada actor debe ejercer y los resultados que busca alcanzar para lograr los cambios necesarios que contribuyan a reducir la violencia y el conflicto en la sociedad.

AFSC ha centrado su trabajo en la transformación de la conflictividad, tomando en cuenta el efecto que pueden tener la toma decisiones sobre las relaciones intergrupales lo cual permite evaluar diferentes alternativas con la finalidad de obtener mejores efectos. El empleo de esta forma de trabajo también le ha permitido a la organización enseñar sobre el uso de herramientas como la negociación, pues permite tratar con las verdaderas complejidades de la realidad, con la finalidad de proporcionar asistencia en conflictos, mayor claridad y mejores resultados (AFSC, 2015).

---

<sup>5</sup> Observar tabla No. 2

Dado a la historia de alta conflictividad que se ha vivido en Latinoamérica por varias décadas, AFSC ha enfocado sus proyectos de promoción de la paz y resolución de conflictos en la región, donde ha podido crear varios proyectos y programas que le han permitido difundir su metodología de trabajo.

El presente proyecto de sistematización de los *Dialogue and Exchange Programs* para las Redes locales de paz de *American Friends Service Committee* busca organizar la información de los archivos relacionados con esos eventos realizados por AFSC, ya que la institución solicitó a la Universidad Rafael Landívar estudiantes para asistir en dicha actividad. La archivos que se buscaban organizar correspondían a los *Dialogue and Exchange Program* (DEP) que ya habían culminado, así como asistencia en la organización del nuevo DEP, que la institución tenía planeado realizar a mediados del año 2016, posterior a la culminación de la pasantía que la investigadora realizó durante los meses de Enero a Marzo en dicha institución. **En este informe se entenderá como sistematización: la organización de los archivos de los documentos correspondientes a los DEPs realizados por AFSC** y se sugerirán herramientas de evaluación que la organización podrá usar en sus eventos futuros. Debido a cuestiones de confidencialidad la investigadora no utilizara los datos correspondientes a los DEPs que ayudo a sistematizar ya que el personal de la institución considera confidencial dicha información por lo que la investigadora solo presentara las herramientas propuestas a la organización.

Los DEP (programas de dialogo e intercambio) son distintos a los programas de Redes Locales de Paz, sin embargo ambos programas apoyan la línea de trabajo de AFSC sobre creación de paz (basado en el concepto de construcción de paz propuesto por Galtung), las Redes locales de paz es un programa con un enfoque más local pero desde distintos niveles de acción ya que va acompañado de una serie de programas que lo complementan, estos se llevan a cabo principalmente en el departamento de Guatemala (programas similares también se llevan a cabo en Haití, El Salvador y Honduras pero con modificaciones de acuerdo a los contextos de cada país).

**El DEP, es un evento/conferencia que se lleva a cabo a nivel regional, en colaboración con otras organizaciones y son de corta durabilidad, se realizan conferencias o grupos de discusión y otras actividades durante dos o tres días.** Estos eventos buscan crear espacio de intercambio, ya que con la participación de actores del sector público se busca influenciar en la creación de políticas públicas que ayuden a resolver el problema de la violencia que aqueja a la región, por lo que se puede decir que la diferencia entre los programas de Redes locales de paz y los DEPs están en la metodología y alcance.

Una vez se selecciona el tema que el Dialogue and Exchange Program (DEP) va a trabajar, se realiza la agenda de trabajo con la agencia colaboradora, se seleccionan los participantes que a AFSC y al colaborador les interesa que participen, se les convoca y se confirma su participación, en algunos casos el DEP, cubre los gastos de transporte y hotel para los participantes. De antemano se le pide a los panelistas y organizaciones participantes preparar los documentos del trabajo que les interesa exponer durante el evento que se acoplen a la agenda de trabajo establecida para el evento. Luego de que toda la logística está cubierta, se realiza la conferencia, reunión o seminario propuesto con los invitados, y finalmente se elaboran los informes correspondientes del evento. Estos proyectos son de corta duración por lo que el seguimiento que se realiza mayormente es monitoreo de medios sobre el tema y los participantes involucrados.

Organizar dichos eventos toma aproximadamente tres a cuatro meses, siempre con la colaboración de otras organizaciones interesadas en tratar el mismo tema. Otros eventos, realizados por organizaciones o el gobierno, relacionados con los temas de interés de AFSC son los que le permiten establecer contactos con otras organizaciones y dar inicio a la organización de un nuevo DEP, AFSC también está abierto a propuestas de otras entidades. Con estos eventos buscan ayudar a otras organizaciones que ya están trabajando en las temáticas expuestas y ayudar a la difusión de la información que ya poseen, así como generar nueva información que permita ayudar a todos aquellos involucrados en dichas temáticas.

La colaboración con otras organizaciones ha permitido a AFSC expandir los esfuerzos que realiza para promover las causas que apoya de acuerdo a los valores

cuáqueros. El rol del Estado también es importante para lograr soluciones integrales pues se busca que los proyectos de AFSC impulsen la creación de políticas públicas que resuelvan a largo plazo las problemáticas de conflictividad que aquejan a países de la región.

El *narrative report* es un documento elaborado después de que el evento es llevado a cabo, una vez culminado, la organización tiene como meta llevar su elaboración en no más de cuatro semanas, incluyendo también los productos que se esperaban del evento en ese lapso, si es posible ya que trabajan en conjunto con los colaboradores para elaboración de documentos propuestos como producto del DEP. Por lo que este reporte sirve de memoria para la organización y provee información sobre la organización y logística de los eventos. El contenido del narrative report se explica detalladamente en el inciso número uno del capítulo cuatro de este reporte.

El área que mayor reto presenta para la organización al llevar a cabo los DEP es el seguimiento, esta actividad es realizada en conjunto con la organización colaboradora del proyecto, que como parte de su contribución llevan a cabo análisis y reportes sumatorios de los resultados obtenidos con el DEP, por lo que si el colaborador se atrasa o falla en entregar sus reportes, el seguimiento del DEP se ve afectado y podría quedar inconcluso. Es por este que se le sugirieron herramientas de evaluación a la organización para que puedan ser utilizadas con la información que la organización ya cuenta en sus archivos.

## **2.4 Objetivos del Proyecto**

### **2.4.1 General**

Organizar la información de los Dialogue and Exchange Programs de las Redes locales de paz para su monitoreo y evaluación.

### **2.4.2 Específicos**

- Organizar los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz, para determinar su situación actual.

- Proponer a American Friends Service Committee herramientas de estandarización para la evaluación de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz.
- Elaborar un programa de actividades de monitoreo y evaluación para los Dialogue and Exchange Programs de las Redes locales de paz.

## **2.5 Metodología**

En este informe se utilizó una metodología mixta, cuantitativa como cualitativa debido a la naturaleza de los datos que se utilizaron. Datos numéricos que fueron extraídos utilizando análisis descriptivos realizados por instituciones no gubernamentales para establecer la relación de variables entre las causas y la violencia, así como información obtenida por medio de la observación.

Para llevar a cabo este proyecto se desarrollan las siguientes etapas:

- 1) Investigación documental:** en esta primera etapa se consultaron fuentes secundarias para comprender y abordar el tema de la paz, la conflictividad y su transformación desde las Relaciones Internacionales; así como revisión de fuentes sobre el diseño y evaluación de proyectos sociales, entre ellos las guías provistas y diseñadas por las Naciones Unidas para su aplicación en los diversos proyectos sociales que aborda dicho organismo internacional por medio de sus organismos como la Comisión Económica para América Latina, CEPAL y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.

También se consultaron datos estadísticos pre existentes presentados por PNUD, La organización mundial de la salud, El banco interamericano para el desarrollo y otras instituciones no gubernamentales sobre número de homicidios en la región, índices de pobreza, índices de crecimiento económico, estadísticas de desempleo entre los jóvenes, niveles de corrupción de los gobiernos. Los cuales fueron sometidos a una comprobación cruzada con la finalidad de identificar y describir la relación de las causas más comunes de la violencia en la región según los estudios consultados. Esta información fue utilizada para

presentar una descripción breve de la situación actual en los antecedentes de este trabajo.

Otra fuente muy importante de información para este proyecto fue el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, el cual forma parte de la CEPAL y fue creado en los años sesentas para apoyar a los gobiernos en planificación y gestión pública por medio de seminarios, investigación y asesoramiento. Sus manuales han permitido la estandarización para la elaboración de proyectos sociales, siguiendo los lineamientos de las Naciones Unidas.

- 2) Revisión de los documentos institucionales:** se procedió a revisar la información de AFSC para poder sistematizar los *Dialogue and Exchange Programs* desarrollados en Latinoamérica entre 2015 y 2016 y se les organizo de manera cronológica para facilitar su acceso y lectura.
- 3) Elaboración de una propuesta para el monitoreo y sistematización:** a partir de los dos procesos anteriores, en esta fase se elaboró una serie de herramientas que la organización podrá utilizar para evaluar los eventos relacionados con los *Dialogue and Exchange Programs*.

## Capítulo III. Marco Teórico

### 3.1 Diseño y evaluación de proyectos sociales

#### 3.1.1 La teoría del cambio social

El enfoque de la teoría de cambio igualmente recibe otros nombres como Pathway of change (ruta de cambio), Motor de cambio, y Teoría de acción. En la guía<sup>6</sup> para la elaboración de teorías de cambio social con orientación al pensamiento-acción, la Teoría del cambio es explicada por Iñigo Retolaza Eguren como:

- *“ Un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en: i) un análisis realista de contexto; ii) una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos.*
- *Un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactor que incentiva el desarrollo de la lógica flexible necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio social.*
- *Un mapa semi-estructurado de cambio que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato.*
- *Una herramienta de proceso que nos ayuda a monitorear consciente y críticamente nuestro pensar y nuestra acción de manera individual y también colectiva.”*  
(Retolaza, 2010)

El autor también aclara que una teoría de cambio no es *“una verdad absoluta e incuestionable... Una receta definitiva que ayuda a eliminar la incertidumbre”... Ni tampoco es “un sustituto del Marco lógico como instrumento de planificación”.* (Retolaza, 2010) Al igual que los autores mencionados anteriormente Retolaza también

---

<sup>6</sup> Dicha guía fue elaborada para *“orientar sobre el diseño de una Teoría de Cambio basada en procesos de cambio social. Sintetiza los pasos metodológicos a desarrollar en un taller de diseño de Teoría de Cambio. Esto permite planificar y monitorear acciones en contextos inciertos, emergentes y complejos, desde una lógica flexible.”* La cual está dirigida a actores involucrados en procesos de desarrollo como ONGs, Organizaciones de base comunitaria, movimientos sociales, actores gubernamentales con capacidad de toma de decisión dentro de las políticas públicas. (PNUD e HIVOS, 2010)



hace énfasis en crear conceptos que sean aplicables a la realidad, que la elaboración de dichas teorías sobre el cambio social busquen soluciones o explicaciones más allá de la abstracción, mucho de su trabajo está basado en las experiencias que adquirió trabajando con actores de cambio social en América Latina.

Respecto al cambio social, Retolaza señala que existen diversos tipos de cambio así como niveles, dimensiones. Los cambios sociales también tienen impacto en las instituciones que rigen una sociedad, tanto en las formales como en las informales. El autor considera que las dimensiones del cambio son de gran importancia ya que permiten integrar y enfatizar la interdependencia de todos los procesos que se dan en un cambio social, en donde la dimensión personal es de gran importancia.

**Tabla No.4 Dimensiones de cambio**



Fuente: Iñigo Retolaza Eguren, 2010

El autor explica las cuatro dimensiones como:

- Transformación personal: “procesos de formación de individuos basados en el contexto y a experiencia, actividades para promover la práctica reflexiva en el campo profesional, reconocimiento y gestión de nuestras múltiples identidades, explicación y cambio de modelos mentales, introspección y desarrollo personal”.
  - Transformación de relaciones: “generación y facilitación de espacios de encuentro multiactor, espacios de diálogo, iniciativas de concertación de agenda, espacios para la deliberación y la conversación pública, resolución y/o gestión de conflictos, intercambio de experiencias basadas en contextos situados, procesos de aprendizaje-acción participativos, etc”.
  - Transformación de patrones culturales: “campañas de sensibilización y comunicación masiva, incidencia sobre medios generadores de opinión, cambios de percepción sobre el otro, acciones dirigidas a segmentos concretos de la población según problemática a tratar”.
  - Transformación estructural: “apoyo a procesos constituyentes, incidencia en el desarrollo legislativo de temas clave, promoción de procesos de control social sobre la política pública, apoyo al desarrollo institucional de órganos públicos, apoyo a procesos de descentralización orientados al desarrollo social y la reducción de la pobreza, reformas educativas y de salud, cambio de modelos económicos, cambio y/o (re)creación de instituciones formales y no formales”.
- (Retolaza, 2010)

**Tabla No. 5**

**Elementos de una Teoría de Cambio**

Para llevar esta teoría a una metodología, el autor (Retolaza) recomienda seguir los siguientes pasos:

<p><b>Análisis de la Situación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas sociales Económicas, políticas ecológicas</li> <li>• Trayectoria histórica, conflictiva</li> <li>• Sistemas políticos, prácticas, creencias</li> <li>• Receptividad y</li> </ul>	<p><b>Cambio deseado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas gestiones, relaciones, comportamientos.</li> </ul> <p><u>Cambios a Largo Plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambios sistemáticos</b> en las políticas,</li> </ul>	<p>¿Para quién?</p> <p>¿Definido por quienes?</p> <p>¿Significativo para quienes?</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

<p>apertura en el contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores, redes, relaciones de poder</li> <li>• Capacidad de los actores</li> <li>• Organización, recursos, sistemas, habilidades</li> </ul>	<p>prácticas, relaciones, redes, inversiones, comportamientos que apoyan el cambio deseado.</p> <p><u>Cambios a Mediano Plazo</u></p> <p>Esfera de influencia indirecta- comportamientos, practicas, relaciones entre actores en otras esperas, redes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambios en comportamientos</b> políticas, operaciones, inversiones, redes, relaciones, espacios.</li> </ul> <p><u>Cambios a Corto lazo</u></p> <p>Esfera de influencia directa- contrapartes, colaboradores, beneficiarios, participantes directos en el programa.</p>	<p>¿Cuáles son los supuestos de como las intervenciones apoyan los cambios?</p> <p>¿Cuáles son las intervenciones que apoyan estos cambios?</p>
<p><b>Esfera de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Programática: Actividades, enganche de actores; productos.</li> </ul>	<p><b>Los Productos;</b> redes, espacios.</p>	<p><b>Adaptación de los productos/ servicios</b></p>

Elaboración propia con información de Presentación Curso Teoría de Cambio de Isabel Vogel, 2016

*“Una Teoría de Cambio se centra en analizar y proponer acciones pertenecientes a los cambios transformativos, más complejos en su naturaleza y que exigen de nuestra parte una lógica flexible de pensamiento-acción. Los cambios proyectables son aquellos que podríamos gestionar con una lógica de proyecto,*

*utilizando el marco lógico o el cuadro integral de mando como instrumento de análisis y planificación” (Retolaza, 2010).*

Una de las dificultades que a menudo afrontan las ciencias sociales es el traslado de la abstracción a la realidad, es decir traducir las ideas en acciones concretas que permitan generar un cambio en un contexto determinado. Muchas de las teorías sociales pueden explicar fenómenos sociales pero a diferencia de las ciencias naturales, no siempre pueden predecir cómo reaccionará un individuo en un ambiente específico o si todos los individuos actuaran de la misma manera siempre. Esto se debe en gran parte a la complejidad del sujeto al que se aplican estas teorías: el ser humano. Es por esto que esta teoría hace énfasis en los niveles en que se debe abordar un fenómeno social, toma en cuenta al individuo por sí solo, al individuo y sus relaciones, así como al individuo y el ambiente y consecuentemente las estructuras. Todos estos niveles tienen interrelación y se afectan entre sí.

Cada nivel requerirá un tipo de acción distinto para lograr un resultado determinado, al comprender esto al momento de desarrollar proyectos sociales, se pueden crear programas sociales más efectivos. Los cuales se pueden reproducir en otros ambientes e individuos, sin dejar de lado el contexto y adaptándolos para las necesidades de cada uno. Aunque algunos problemas son similares, sus causas pueden ser distintas, y los efectos también, por lo que es importante tener esto en cuenta ya que permite hacer un mejor uso de los recursos disponibles, que en el ámbito de trabajo social, tienden a ser limitados.

El cambio social ha sido un tema de estudio constante a lo largo de la historia, sobre todo en las ciencias sociales, esto ha dado lugar a corrientes dentro de las mismas. Pierpaolo Donati explica cómo las teorías se han dividido en dos corrientes desde el año ochocientos hasta principios de los noventas:

*“a) De un lado, la onda de la filosofía iluminista de la historia, han venido teorías que han adoptado un “paradigma holístico”, según el cual el cambio social es el producto de factores, causas, procesos, estructuras de carácter colectivo que dominan*

los actores individuales: la teoría estructural-funcionalista y la más reciente el sistémico-funcionalista representan la versión más compleja y refinada.

b) Por otro, han emergido teorías que, juzgando las primeras como infectadas de determinismo, han elaborado un “paradigma accionista”, según el cual el cambio social es el producto de “acciones individuales” (caracterizadas por factores subjetivos), así como, obviamente, de su agregación y de sus efectos, queridos y no, previstos o no.” (Donati, 1993)

Donati sigue explicando que más recientemente los autores siguen cambiando sus teorías, sin embargo no logran consolidarlas o simplemente se vuelven una mezcla de ambas corrientes, lo que ha provocado que se explique el cambio social desde ambas perspectivas a la vez.

“Las divisiones entre paradigma holístico y accionista del cambio social y su dificultad de integración han tenido, y todavía tienen, una evidente correlación en la distinción entre teoría de la explicación y de la comprensión del cambio social.” (Donati, 1993) Como se observa en la siguiente figura:

**FIGURA 1**

*Teorías del cambio social y la modalidad de observación*

<i>Teorías del cambio:</i>	<i>Explicación</i>		<i>Comprensión</i>
<i>Determinismos y, seguidamente, operaciones</i>	Paradigma holístico	→	?
<i>Sujetos y, seguidamente, acciones</i>	?	←	Paradigma accionista

Fuente: Donati, 1993

El autor continua explicando dicha figura como: “Quien piensa en determinismos o en operaciones dice querer <explicar> el cambio social. Quien, por el contrario, piensa en sujetos y, por lo tanto, en acciones dice querer <comprender> el cambio social. El intento más notable de combinar los dos paradigmas ha sido el estructural-funcionalista (T. Parsons, 1961, 1966), revisando por muchos (entre los cuales, J.C. Alenxander, 1983; R. Munch, 1989). Sin embargo, a pesar de tales tentativas, ha

*permanecido una evidente incomunicabilidad entre teorías explicativas y comprensivas. Esta incomunicabilidad ha sido fuerte de dificultades para ambas, pero sobre todo ha supuesto un obstáculo para la comprensión del “Verstehen” <sup>7</sup>(con las nociones de empatía, sentido intencionado, etc.) si se considera lo difícil que es de ser puesto en acción (T. Abel, 1948). En todo caso, siempre quedan vacías dos casillas del esquema (fig 1): las explicaciones en función de las acciones y la comprensión en función de la operación.” (Donati, 1993)*

*“La relación entre comprensión y la explicación ha sido siempre ambigua y permanece así en la actualidad. En los últimos años, por medio de muchas aportaciones (de autores como Habermas, Giddens, Archer, Collins), ha surgido la idea de que podríamos poner una relación de recíproca interacción entre comprensión y explicación, es decir, que comprensión ↔ explicación. Pero para gestionar este último sistema, se necesita una teoría relacional que evite la fusión de un polo sobre el otro” (Donati, 1993).*

Por esto, Donati propone una teoría relacional ya que considera que los paradigmas anteriores no explican adecuadamente el cambio social. El autor amplió así su propuesta: *“Mi tesis es que ni la teoría sistémica (holística) ni la teoría accionística (individualista), ni las que las combinan, pueden darnos una <comprensión adecuada> del cambio social. Tampoco sus modos de comprender el cambio social, a través de paradigmas explicativos quizá hermenéuticos, pueden darnos un conocimiento adecuado, simplemente porque son parciales (one-sided). Las teorías o paradigmas singulares ofrecen visiones parciales de los procesos sociales (y de la historia), que se vuelven insuficientes en tanto que se apoyan en una carencia común: la idea de que la relación social sea un <residuo> (un efecto) de <otras>, variables en juego, tales como la estructura social o –por el contrario– la subjetividad individual, tal vez un determinismo en sí misma” (Donati, 1993).*

Donati también sugiere que para que una teoría social pueda comprender adecuadamente el cambio social es necesario que cuente con los siguientes elementos:

---

<sup>7</sup> Concepto usado por Weber, que literalmente significa “comprensión” en alemán. Lo usaba para entender diferentes tipos de acción social. “es un término amplio que se refiere tanto a una actividad intelectual como a un método, utilizado en Ciencias Sociales, en Historia y en Filosofía. Sirve para conocer el significado de las acciones, para establecer analogías entre experiencias propias y sucesos externos. “Comprender”, “interpretar”, “comprender”, “alcanzar”, “inteligir”, “aprehender”, “entender”, “percibir el significado”, etc., se refieren, por tanto, a una operación intelectual compleja. (Lopez, Teresa. 2009. Diccionario Crítico de Ciencias Sociales.

- *“Se oriente al carácter relacional de la realidad social, como realidad sui generis <hecha> de relaciones sociales;*
- *Trate el conocimiento (esto es, la relación entre observador y observado) en sí mismo, como relación social.*

*Se propone entonces un paradigma, llamado <relacional>, según el cambio social consiste en la <emergencia> de realidades sociales cuyo motor son sujetos (individuales o colectivos) que están en relación entre sí dentro de un contexto determinado. Comprender significa <relacionarse> con todo lo que tal relación (¡social!) comporta y significa” (Donati ,1993).*

Sin embargo Donati advierte que no se debe confundir la aproximación relacional con la constructivista. *“La relación que se observa es una realidad real (exterior al observador), no virtual (pensada en la mente del sistema observador-observado). La adopción de una teoría relacional de la comprensión no significa, consecuentemente, sustituir un punto de vista <ontogenético> por un punto de vista <ontológico> de la comprensión, sino salvaguardar la autonomía de ambos puntos de vista estableciendo entre ellos una relación de reciprocidad” (Donati ,1993).*

Dado a la naturaleza de la sociedad, la cual está sujeta a cambiar con el tiempo, dichos cambios han sido de gran interés para las ciencias, en especial las sociales. La necesidad de comprender las causas que empujan los cambios dentro de la sociedad ha permitido el surgimiento de diversas teorías que buscan explicarlos, aunque debido a la complejidad de la naturaleza humana en sí, es difícil explicar desde una sola perspectiva el cambio social. Al afectar las estructuras sociales de diversas maneras y en diferentes grados, el cambio social no solo es importante para disciplinas como la sociología, la historia, la economía, la antropología y la política, por lo que estudiar fenómenos como revoluciones políticas e inclusive cambios dentro de una comunidad como la violencia, son de importancia e interés para las disciplinas sociales, incluyendo las relaciones internacionales también, debido a los fenómenos que estudia como lo son los conflictos entre los actores del sistema internacional, acuerdos y los esfuerzos en conjunto que estos llevan a cabo por medio de pactos o de organismos internacionales.

## Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados y su aporte a las Relaciones Internacionales

### 4.1 Presentación de resultados del proyecto

El personal de la institución considero que los datos de los archivos correspondientes a los DEPs y su evaluación son confidenciales, por lo que mi informe no pude contener el trabajo realizado en el tiempo que se llevó a cabo la práctica profesional. A continuación se describen las actividades realizadas y las herramientas propuestas a la institución.

**Resultado No.1:** *Elaborar un resumen sobre las herramientas existentes de Monitoreo y Evaluación de los programas llevados a cabo anteriormente por la organización de los DEP.*

Durante el período 2015 al 2016, American Friends Service Committee realizó cuatro “Dialogue and Exchange Programs” (Programas de diálogo e intercambio) en diferentes países de la región y con diversos invitados tanto de otras organizaciones no gubernamentales, empleados públicos de diferentes gobiernos y activistas sociales que tuvieran interés en el tema a tratar en dicho programa. Por cuestiones de confidencialidad no se utilizara todo la información interna de los DEPs, por lo que solo se hará una descripción muy básica de los temas tratados y las herramientas con las que cuenta la institución al momento de realizar dicho resumen.

A continuación se presenta un resumen con información básica de los Programas de Diálogo e Intercambio realizados por AFSC en el año 2015.

**Tabla No. 6**

#### **Resumen de los Programas de Diálogo e Intercambio realizados por AFSC en el año 2015**

Nombre	Lugar	Fecha	Colaboradores	Descripción
Reunión Latinoamericana sobre la protección a periodistas	Bogotá, Colombia	23-24 de Marzo del 2015.	DEMOS	El objetivo de este programa fue el establecimiento de una alianza para desarrollar una agenda conjunta para promover la protección legal, política y física de periodistas



				y comunicadores sociales en la región.
Fortalecimiento de las estrategias regionales para promover la prevención de la violencia y la cultura de la paz	Garabito, Costa Rica.	14-15 de Mayo del 2015	Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), VNG International y la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica (UNGL), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ministerio de Justicia y Paz de Costa Rica, Municipalidad de Garabito; en alianza con UNICEF, REDCEPAZ, Fundación Paniamor y el Instituto Francés para América Central.	El objetivo de este programa fue crear un espacio de diálogo para establecer los mecanismos adecuados para que los gobiernos locales, los representantes gubernamentales nacionales, los organismos de cooperación internacional y los mecanismos políticos regionales, así como otros sectores compartan diferentes enfoques e iniciativas para fortalecer estratégicamente las capacidades nacionales Para prevenir la violencia y promover la cultura de paz entre los ciudadanos.
Implementación y monitoreo del Plan de Acción de Brasil-Mesoamérica.	Ciudad de Panamá, Panamá.	13 y 14 de Agosto del 2015	Consejo Noruego para Refugiados.	Esta reunión tuvo como objetivo crear un espacio de dialogo para que organizaciones de la sociedad civil y representantes gubernamentales de Mesoamérica compartan sus

				experiencias para mejorar los mecanismos de protección de desplazados internos y refugiados, incluyendo los causados por otras fuentes de violencia.
XLIX reunión del Consejo Centroamericano de Ombudsman de Derechos Humanos	San Salvador, El Salvador	12-13 de Noviembre del 2015	Fundación Cristosal	Esta reunión tenía como objetivo Proporcionar apoyo a los Ombudsman de Centroamérica en las reuniones del Consejo Centroamericano de Ombudsman de Derechos Humanos para garantizar un espacio para el debate y la coordinación de actores claves de derechos humanos, especialmente aquellos relacionados con las víctimas de desplazamiento forzado en Centroamérica. Además de impulsar acciones concretas para promover y proteger los derechos humanos en la región, con énfasis en la protección de las víctimas internas e internacionales de desplazamiento forzado de los países del triángulo norte (Guatemala, Honduras y El Salvador).

**Fuente:** Elaboración propia con información de AFSC, 2016.

Durante dichos eventos la organización realizó una encuesta corta a los asistentes para que evaluaran la logística del evento luego de su culminación, por lo que las preguntas solo estaban dirigidas a la presentación y desarrollo del evento.

Durante el periodo en que se realizó el trabajo para este informe se pudo observar que AFSC realiza *Narrative Reports* (Informe descriptivo) también conocidos como informes de evaluación en donde se describe en párrafos los detalles que conforman un

proyecto, por razones de confidencialidad estos no serán incluidos en este informe, por lo que solo se presentará el formato que sigue e información muy básica de los proyectos que aquí se incluyen. El formato seguido por AFSC contiene:

1) **Resumen del reporte** con la siguiente información detallada:

- título o nombre del proyecto,
- número de DEP asignado para dicha actividad, descripción de tipo de proyecto. En este caso los DEP son descritos como conferencias/seminarios/ reuniones patrocinadas por la organización,
- número de cuenta asignado por AFSC para dicho proyecto. Esta información es de uso interno únicamente),
- sitio o lugar en donde se realizó el evento. Como se puede observar en la tabla No. 6, dichos eventos se realizaron en cuatro países diferentes durante.
- Fecha del evento,
- patrocinador y co-patrocinadores del evento. AFSC fue el patrocinador principal con el co-patrocinio de otras organizaciones que se detallan en la tabla No. 6 en la sección de colaboradores,
- número de participantes esperados para el evento,
- número de personal de AFSC participando en el evento,
- descripción detallada de los participantes. Se clasifican el número de participantes por su género, país de procedencia, sector al que pertenecían (público, privado, ONGs, etc) y número de participantes de las organizaciones responsables del evento (AFSC y su co-patrocinador)

2) **Informe descriptivo**, el cual incluye:

- problema, descripción detallada del problema que se busca tratar con el DEP,
- meta, la meta que pretende alcanzar la organización con su evento. Por el formato de los DEPs, esto era usualmente crear diálogos entre las organizaciones y sociedad civil sobre un tema determinado,
- objetivos, generales y específicos. En este espacio también se detallaba si estos habían sido alcanzados durante el evento,

- productos, estos usualmente son documentos de trabajo, donde detallan los temas tratados y reflexiones sobre los mismos, reuniendo las diferentes perspectivas de los participantes. Estos también podían ser documentos de compromiso que los participantes firmaban luego del evento,
- indicadores, los que usualmente utiliza la organización son número de participantes del gobierno y organizaciones sociales, número de países que firmaron el documento de compromiso (si surgiera alguno), número de casos tratados durante la conferencia entre otros. Estos tienen a variar según el tema de evento y los productos generados,
- descripción de actividad, en esta parte se detalla los temas, metodología, duración, y calendario del evento que se llevó a cabo, quienes son los responsables de cada parte del evento y como contribuyeron los participantes al mismo. También se incluyen los resultados de la encuesta corta realizada al final del evento donde se describe brevemente las impresiones de los participantes sobre el evento,
- evaluación, se incluye la encuesta corta realizada. Cuestionario, escala de evaluación, resultados para cada pregunta y los comentarios más comunes por parte de los participantes. Como se mencionó anteriormente, esta encuesta está dirigida a evaluar la logística y desarrollo del evento. Algunos ejemplos de las preguntas son ¿Cómo califica la metodología del evento?, ¿Cómo calificaría el rol de los facilitadores?, ¿Cómo califica el evento completo?

También se incluye las fortalezas y debilidades del evento, en algunos casos se menciona como fortalezas el número de participantes que logró asistir, otras organizaciones interesadas en trabajar con la organización sobre el tema seleccionado y el interés de los participantes. Entre las debilidades en varios casos, se señala que los representantes de gobierno que asistieron no eran las personas que originalmente se habían invitado sino representantes de esas personas con menos influencia política.

Ejemplo de encuesta y método de calificación:

**Tabla No. 7**

<b>Resultados de Evaluación</b>					
Pregunta	5	4	3	2	1
Pregunta 1	X				
Pregunta 2			x		
Pregunta 3		X			
Pregunta 4		X			
Pregunta 5	X				
Pregunta 6	X				

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Ejemplos de preguntas utilizadas en algunas de las encuestas: ¿Cómo calificaría la metodología del evento?, ¿Cómo calificaría el papel de los facilitadores?, ¿Cómo calificaría el evento completo?, ¿Cómo calificaría la logística del evento?, ¿Considera interesante para su trabajo lo discutido en este evento?

- impacto<sup>8</sup>, en esta parte la organización describe cambios a corto y largo plazo que espera se logren como producto de la actividad,
- seguimiento, en algunos proyectos se hizo seguimiento por medio de reportes y productos como documentos impresos con detalles de las actividades y los temas tratados, también propuestas para futuros eventos similares en otras partes de la región si las organizaciones participantes mostraban interés. En otros eventos no fue así por motivos fuera del alcance de la organización,
- anexos, en estos se incluye lista de participantes, fotos, documentos utilizados durante el evento. También se menciona si existen productos pendientes de entregar.

Este reporte también incluye cotizaciones y el presupuesto de gastos que el evento necesitó, con facturas y documentos respaldando cada uno de los gastos económicos en los que la organización recurrió. Organizar dichos eventos toma aproximadamente tres a cuatro meses, siempre con la colaboración de otras organizaciones interesadas

<sup>8</sup> Al hablar de impacto en este trabajo, se está haciendo referencia a impacto social, el cual se refiere a tener un impacto como resultado de un conjunto de actividades deliberadas con el objetivo de generar un cambio significativo y positivo al abordar un desafío o problema social. (University of Michigan, 2017)

en tratar el mismo tema. Otros eventos, realizados por organizaciones o el gobierno, relacionados con los temas de interés de AFSC son los que le permiten establecer contactos con otras organizaciones y dar inicio a la organización de un Dialogue and Exchange Program (DEP), AFSC también está abierto a propuestas de otras entidades. Con estos eventos buscan ayudar a otras organizaciones que ya están trabajando en las temáticas expuestas y ayudar a la difusión de la información que ya poseen, así como generar nueva información que permita ayudar a todos aquellos involucrados en dichas temáticas.

El *narrative report* es elaborado después de que el evento es llevado a cabo, una vez culminado, la organización tiene como meta llevar su elaboración en no más de cuatro semanas, incluyendo también los productos que se esperaban del evento en ese lapso, si es posible ya que trabajan en conjunto con los colaboradores para elaboración de documentos propuestos como producto del Dialogue and Exchange Program (DEP). Por lo que este reporte sirve de memoria para la organización y provee información sobre la organización y logística de los eventos para su mejora en futuros eventos relacionados con los DEP.

**Resultado No.2:** *Establecer con base a la información recolectada qué errores se cometieron y qué herramientas se pueden utilizar para corregir y tener un mejor desempeño en programas que se desarrollen en el futuro.*

La encuesta de evaluación que la institución ha utilizado hasta ahora en sus DEPs, está enfocada en la evaluación de la logística de los eventos, no provee otra información más que la percepción del asistente sobre el desarrollo de la conferencia.

La institución no cuenta con herramientas para darle seguimiento a los DEPs para medir su impacto por lo que no saben qué tan efectivas son estas conferencias. Se sugirió una encuesta de seguimiento a la institución, ya que se contaba con la información de los participantes, para que estos pudieran dar una retroalimentación luego de tener tiempo para aplicar o utilizar el conocimiento adquirido durante la conferencia sin embargo la institución no autorizó el contacto con los participantes. Los

indicadores que la institución utiliza son de carácter cuantitativo por lo que tampoco le proveen la información necesaria para evaluar el alcance de las conferencias. Se le sugirió a la institución agregar indicadores cualitativos a su encuesta a fin de generar más información que permita evaluar las conferencias de manera más integral. La institución tampoco autorizó la publicación de los indicadores que utiliza por lo que estos no han sido agregados en este informe para explicar porque son cuantitativos y porque es limitado su alcance en una evaluación.

**Resultado No.3:** *Establecer qué programas fueron los más exitosos y cuáles no cumplieron con sus objetivos para recomendar a la organización cuales deben continuar y cuáles no.*

Dada a la naturaleza de los DEPs (conferencias) su evaluación difiere de la evaluación que se realizaría para lo que comúnmente se entiende como un proyecto social. Por lo cual necesita herramientas diseñadas específicamente para estos ya que depende en gran manera de la retroalimentación de los participantes para medir su impacto y establecer que tan exitosos son o no. Como se mencionó la institución no autorizó el contacto con los participantes de las conferencias, por lo que la investigadora solo trabajó con los archivos que la institución contaba.

Se sugirió a la institución una escala para calificar los DEP, esto con la finalidad de poder establecer su éxito con base al cumplimiento de sus objetivos, productos y retroalimentación que la institución poseía de las conferencias. A continuación se presenta la escala utilizada para calificar los archivos correspondientes a los DEPs:

**Tabla No. 8 Escala sugerida para calificar los archivos de *Dialogue and Exchange Programs***

ESCALA					
<b>Excelente</b>	Archivo completo	Objetivos cumplidos	Productos completos	Retroalimentación positiva	Seguimientos acciones relevantes
<b>Satisfactorio</b>	Archivo completo	Objetivos cumplidos	Productos completos	Retroalimentación medianamente positiva	Sin seguimientos
<b>Regular</b>	Archivo completo	Objetivos cumplidos	Productos pendientes	Retroalimentación Negativa	Sin seguimientos
<b>Decepcionante</b>	Archivo Incompleto	Objetivos no alcanzados	Productos incompletos	Retroalimentación Negativa	Sin seguimientos
<b>Minimo</b>	Archivo Incompleto	Objetivos no alcanzados	No productos	No retroalimentación	Sin seguimientos

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Al organizar los archivos de los DEPs, se puede concluir que la metodología empleada para la planificación y ejecución de los DEP funciona para la organización. Sin embargo, se considera necesario darle un seguimiento para evaluar el impacto que tiene el DEP en los participantes y beneficiados del mismo, una vez regresen a su ámbito de trabajo con las herramientas e información adquirida por medio del DEP para establecer si las conferencias están teniendo algún impacto.

**Resultado No.4:** *Diseñar guía de evaluación para ser utilizada luego de la ejecución del programa para evaluar resultados obtenidos.*

Ya que la investigadora solo pudo trabajar solo con los archivos existentes de los DEPs, en lugar de una guía, se propuso una serie de herramientas para organizar los archivos. Se sugirió la utilización de una ficha para identificar los archivos correspondientes a cada DEP que AFSC había realizado hasta ese momento (Marzo,



2016), esto ayudara con la sistematización (organización) de los DEP pues ordena la información disponible y a la vez evalúa ya que indica al organizador si todos los elementos que conforman los archivos de la conferencia se encuentran completos, de no hacer así permite informar y darle seguimiento a cualquier elemento incompleto dentro del archivo, siempre y cuando sea por causas dentro del control de la organización, en caso de no ser así, se debe de establecer las causas, si se determina que elementos externos afectaron la culminación de algún DEP, esto puede ser detallado por la organización para evitar que dichas causas puedan afectarles nuevamente en futuros DEPs.

Ejemplo de ficha utilizada para identificar el archivo de un DEP:

**Tabla No. 9 Ficha para identificar archivo de los *Dialogue and Exchange Programs***

<b>Nombre</b>	
<b>Número</b>	
<b>Tipo</b>	
<b>Lugar</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Colaboradores</b>	
<b>Problema</b>	
<b>Meta</b>	
<b>Objetivos</b>	
<b>General</b>	
<b>Específicos</b>	
<b>Productos</b>	
<b>Estado de productos y objetivos</b>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Acciones de seguimiento</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con información de AFSC, 2016

Dicha ficha también va acompañada con una lista de cotejo que permitirá hacer una evaluación del estado de los documentos correspondiente al DEP al momento de archivar y ordenar la información en la carpeta correspondiente, esta puede ser revisada en cualquier momento, ya sea durante y después de su ejecución para su llenado.

Ejemplo de lista de cotejo elaborado para los DEP:

**Lista para verificar archivos de los *Dialogue and Exchange Programs***

<b>Nombre DEP</b>	_____
<b>Código Socio Fecha</b>	_____

Propuesta de informe descriptivo	<input type="checkbox"/>
Propuesta de presupuesto	<input type="checkbox"/>
Copia facturas	<input type="checkbox"/>
Informe descriptivo	<input type="checkbox"/>
Reporte Financiero	<input type="checkbox"/>
Productos	<input type="checkbox"/>
<u>Documentos Respaldo</u>	
Lista	<input type="checkbox"/>
Evaluaciones	<input type="checkbox"/>
CD w/ fotos	<input type="checkbox"/>
Etc.	<input type="checkbox"/>

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

También se elaboró una encuesta, que permitirá dar seguimiento y recibir retroalimentación para medir el impacto del DEP en las personas que participaron, luego de que estas hayan regresado a sus áreas de trabajo y puedan informar cómo les ha ayudado y servido la información recibida. Dado que los recursos disponibles para el seguimiento son limitados, se considera que esta encuesta es el método más

conveniente para medir el impacto, pues la organización cuenta con la información de contacto de los participantes por lo que enviarles dicha encuesta resultaría fácil por medio de un correo electrónico. El uso de esta encuesta por parte de AFSC estaba pendiente de autorización al momento de realizar este informe, por lo que no se han incluido resultados de dicha encuesta en este informe.

## Encuesta piloto para seguimiento y retroalimentación 2

- 1) ¿En qué escala considera que sus conocimientos sobre el tema se ampliaron luego de su participación en el evento de \_\_\_\_\_?

1 No Aumento	2	3	4	5 Aumento Significativo
--------------	---	---	---	-------------------------

- 2) Califique el impactado que han tenido en su trabajo las herramientas compartidas en el evento.

1 Ninguno	2	3	4	5 Significativo
-----------	---	---	---	-----------------

- 3) ¿Qué cambios tangibles sobre el tema tratado en evento ha podido percibir en su ámbito de trabajo después de su participación?

- 4) ¿Qué aspectos del tema considera que deberían ampliarse en futuras actividades relacionadas?

- 5) ¿Cómo calificaría el evento, meses después de su participación?

1 Decepcionante	2 Mínimo	3 Regular	4 Satisfactorio	5 Excelente
-----------------	----------	-----------	-----------------	-------------

**Fuente:** elaboración propia, 2016

Los indicadores que se crean pueden servir para llevar a cabo un monitoreo así como una evaluación dentro de un proyecto, por esto es importante establecer criterios

generales que permitan a AFSC aplicarlos en los diferentes DEP que lleve a cabo tanto en la actualidad como en el futuro y realizar ambas actividades, ya que la investigadora no pudo realizar la encuesta y elaborar indicadores basados en los resultados obtenidos, se sugirieron los siguientes lineamientos a la institución para la elaboración de indicadores para los DEP.

#### Criterios para indicadores

- Estos deben ser medibles y evaluables.
- Debe ser verificables, en cualquier momento, esto los hará confiables y las conclusiones que generen también lo serán.
- Deben ser referentes a los objetivos del proyecto.
- Deben ser sensibles, que perciban los cambios que el proyecto pueda generar.
- Generar información que sea práctica y verdadera.
- Permitan que la información pueda ser recolectada fácilmente.

Es claro que los indicadores cuantitativos son más fáciles de medir pero la información que provee es limitada por lo que es importante también generar indicadores cualitativos que permitan medir el impacto de un proyecto. Se considera que con la encuesta propuesta anteriormente, AFSC puede generar esta información por su cuenta. Esta evaluación no necesita ser extensa dado la naturaleza de los proyectos pero una post evaluación puede generar pautas que permitan que AFSC pueda mejorar el enfoque de sus proyectos y los recursos que dispone.

#### **Resultado No. 5:** *Diseño de monitoreo y evaluación de los programas de las Redes locales de paz.*

Dado a que los DEP son solo conferencias de dos o tres días y la mayor parte del tiempo que requieren se concentra en la organización del evento, para su monitoreo se sugirió una lista de cotejo con las actividades para monitorear el progreso en la organización del DEP. Se aconseja revisar dicha lista mes a mes para seguir su

progreso, durante la planificación y ejecución del evento. A continuación se presenta un ejemplo de cómo se utilizaría dicha lista.

**Matriz No. 1 Lista para monitoreo de Dialogue and Exchange Program**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Logrado</b>	<b>Medianamente</b>	<b>No Logrado</b>
Narrative proposal completo y aprobado.		X	
Agenda de trabajo discutida y pautaada.		X	
Lista de invitados pautaada	X		
Cotizaciones completadas	X		
Panelistas/ Expositores seleccionados	X		
Confirmación de Panelistas/ Expositores		X	
Distribución de tareas para panelistas/expositores asignadas			X
Reserva de transporte y hotel para participantes de todo el evento		X	
Reserva de catering para el evento			X
Reserva de equipo técnico para el evento	X		
Confirmación de participantes		X	
Agenda del Día 1 completada	X		
Agenda del Día 2 completada		X	
Objetivos y conclusiones		X	

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Con esta matriz se busca ayudar al ejecutor a llevar control de las actividades necesarias para la planificación y ejecución de los Dialogue and Exchange Programs

que AFSC lleva a cabo. Ya que estos proyectos son cortos y la mayor parte del trabajo está en la planificación, las actividades a monitorear se concentran en esa parte del ciclo del proyecto.

A continuación se presenta una matriz para el monitoreo de los indicadores, con ejemplos de posibles indicadores para los DEP. La institución no autorizó la divulgación de la información correspondiente a los archivos de los DEP por lo que no han sido incluidos en este informe.

**Matriz No. 2 Monitoreo para indicadores**

<b>INDICADORES</b>	<b>Cantidad o Porcentaje</b>	<b>Logrado</b>	<b>Medianamente</b>	<b>No Logrado</b>
Número de personas que respondieron encuesta No. 2	85%	X		
Grado de satisfacción de los participantes con las herramientas provistas	90%	X		
Cambios percibidos en modelo de trabajo después de participar en el DEP.	75%	X		
Número de personas que volverían a participar en un DEP.	95%	X		
Grado de satisfacción con la metodología del DEP.	96%	X		

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

Esta matriz se elaboró para acompañar los lineamientos sugeridos en el resultado No. 4 sobre la elaboración de indicadores, además de los cuantitativos, se

sugiere también agregar cualitativos pues proveerán información importante a la organización. Al establecer el indicador que se utilizará, con esta matriz se podrá monitorear su alcance y de no lograrse se deberá indicar porque, esta información también le sirve de retroalimentación al dirigente del evento, es importante recalcar que los indicadores cualitativos usualmente pueden ser obtenidos por medio de encuestas o entrevistas, por lo que es importante llevar a cabo una post evaluación de los DEP para obtener información como esta.

**Resultado No.6:** *Con base a la información recolectada sobre los programas, elaborar y diseñar pautas de actividades de monitoreo y evaluación para aplicar durante la ejecución de los programas en la organización.*

Al observar los resultados No. 3 y No. 4 se podrá notar que la composición de dichos resultados es similar a lo requerido en el resultado No. 6, dado a que el trabajo realizado para AFSC con este informe generó algunas herramientas que servirían para elaborar pautas tanto para monitoreo y evaluación. Se tuvo la oportunidad de utilizar la mayor parte de las herramientas presentadas en los resultados anteriores en los proyectos de los Dialogue and Exchange Programs que AFSC ya había realizado pues fueron creadas para facilitar la organización de los archivos, a excepción de la encuesta post evaluación y la tabla de indicadores y la lista de cotejo de monitoreo de actividades ya que la investigadora solo participo brevemente en la organización de uno de los DEP. Se hizo un breve resumen con información sobre que es una sistematización y se entregó a la organización en lugar de una guía y programas.

La oficina regional de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en ingles) para América Latina y el Caribe publicó una guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. Este está basado en un modelo general y descriptivo de la sistematización que la organización propone a los encargados de proyectos, está dividido en cuatro fases o cuatro pasos metodológicos que servirán de guía en el proceso de sistematización. Antes de realizar una sistematización, la organización sugiere tener claridad en la razón por la cual se desea llevar a cabo dicha experiencia pues como ya se ha mencionado, la sistematización es más que una simple documentación de información, es también una experiencia de aprendizaje.

El primer paso es definir el objetivo de la sistematización, que se busca obtener de la sistematización, esto ayuda a focalizar el proceso de la misma.

El segundo paso es definir el objeto de análisis, que o cual experiencia se desea sistematizar, en el caso de este trabajo son los Dialogue Exchange programmes (DEP) de AFSC.

El tercer paso es el eje de la sistematización, este es el cuerpo de la sistematización, la FAO propone un modelo para definir dicho eje por medio de cinco fases en las cuales hay que definir:

<b>F1</b> Actores directos e indirectos del proceso de desarrollo	Dirigentes y socios de la organización encargados de ejecutar el proyecto.
<b>F2</b> La situación inicial y sus elementos de contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problema que el proyecto busca resolver.</li> <li>-Oportunidad, que podría mejorar la situación con el proyecto</li> <li>-Identificar: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Causas directas</li> <li>-Que limitaciones hay (del contexto)</li> <li>-Relación factores externos-internos</li> </ul> </li> </ul>
<b>F3</b> El proceso de intervención y sus elementos de contexto	<p>Descripción del proceso de intervención:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las actividades que constituyen el proceso.</li> <li>2. Identificar a los principales actores.</li> <li>3. Los métodos o estrategias empleados en las actividades.</li> <li>4. Los medios y recursos (humanos, materiales y financieros)</li> <li>5. Los factores del contexto que facilitaron el proceso.</li> <li>6. Los factores del contexto que dificultaron en el proceso (identificar hechos principales, es decir los hitos del proceso)</li> </ol> <p>-Habrá factores de contexto que representan obstáculos o restricciones, que dificultan el logro de los objetivos deseados.</p>
<b>F4</b> La situación final y sus elementos de contexto	<p>-Describir los resultados de la experiencia al momento de realizar la sistematización. Se puede realizar comparando la situación actual o final, manteniendo en el centro los objetivos de desarrollo.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resultados tangibles (se pueden medir y contar con precisión)</li> <li>-Resultados intangibles (no se pueden medir pero son importantes)</li> </ul>
<b>F5</b> Las lecciones aprendidas de la sistematización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obtener pautas para mejorar la capacidad de toma de decisiones de los agentes encargados de los proyectos.</li> <li>-<u>Lección aprendida</u>: es como una generalización basada en una experiencia que ha sido evaluada. Es el resultado de un proceso de aprendizaje que involucra reflexionar sobre la experiencia.</li> </ul>

El cuarto paso es la estrategia de comunicación, el objetivo de la sistematización se cumplirá cuando se haya comunicado los productos resultantes de dicha sistematización, como se hace por medio de este proyecto al presentar el informe final que se lee actualmente.

Adicionalmente se sugiere agregar a la sistematización la evaluación del impacto y términos de referencia para obtener una sistematización más completa y que genere información que le sirva a la organización para mejorar sus proyectos y apoyar futuras sistematizaciones.

## **Análisis de resultados del proyecto**

La sistematización realizada durante la pasantía que realizó la investigadora solo se limitó a organización y almacenamiento de información, se propuso a la organización realizar una evaluación de seguimiento para poder generar más información para los resultados y medir el impacto de los DEPs debido a que anteriormente la institución expresó su interés en medir dicho impacto, sin embargo, la aprobación para realizar esto aún estaba pendiente de aprobación al momento de llevar a cabo este informe por lo que la investigadora solo pudo trabajar con los archivos existentes de los DEP, se vuelve a recalcar que el personal de la institución considero que dicha información es confidencial, por lo que la investigadora solo ha podido presentar las herramientas que sugirió a la institución utilizar para ordenar sus archivos.

El resultado No. 1 fue logrado, ya que con la información disponible al momento de organizar y almacenar la información se pudo realizar el informe de las herramientas con las que cuenta AFSC para monitorear y evaluar sus eventos. La institución necesitaba ayuda organizando los archivos correspondientes a cada evento que se había llevado hasta la fecha, por lo que se elaboró herramientas básicas para facilitar la organización de la información correspondiente, estas herramientas se pueden observar en la presentación de resultados del proyecto al inicio del capítulo IV.

El resultado No. 2, se estableció que era necesario hacer una encuesta de seguimiento para poder determinar si los DEPs estaban teniendo algún impacto pues la institución no contaba con dicha información, además de organizar mejor los archivos correspondientes, para esto se propuso una serie de herramientas que facilitarían dicha labor, sin embargo la investigadora no pudo realizar una encuesta de seguimiento a los asistentes de las conferencias para generar una post evaluación por lo que la información era limitada y no se pudo establecer a profundidad si el modelo actual de las conferencias es el mejor para la institución.

Con estos dos resultados se puede establecer que el objetivo de “organizar los DEPs para las Redes locales de paz, para determinar su situación actual” si fue alcanzado.

El resultado No. 3, al no poder realizar una evaluación posterior por medio de una encuesta a los participantes, solo se pudo medir con los archivos existentes el grado de existo de los DEPs. Se sugirió el uso de una escala de evaluación para los archivos, bastante básica, para determinar su éxito en base a la compleción de los mismos, sin embargo, se recalcó a la institución que es necesario darle un poco más de seguimiento a los proyectos contactando a los participantes de los eventos para recibir su retroalimentación luego de un tiempo para determinar si las herramientas compartidas en las conferencias tienen mayor incidencia en su área de trabajo.

En el resultado No. 4, no se llevó a cabo una guía de evaluación dado a que los DEPs son conferencias y no proyectos de larga duración por lo que se sugiere realizar una segunda encuesta que serviría a la organización para obtener información que le permita medir el impacto que los DEP han tenido en los participantes de dichos proyectos. Se solicitó a la organización realizar esta encuesta durante el tiempo que se llevó a cabo la organización de los archivos pero dicha solicitud no fue autorizada por lo que solo se presenta la herramienta sugerida.

Respecto al, resultados No. 5 para llevar a cabo actividades de monitoreo se sugirió una lista de cotejo para verificar que las actividades correspondientes a cada conferencia están siendo llevadas a cabo cuando se organiza el evento. Como se mencionó, los *Dialogue and Exchange Programes* son básicamente conferencias/seminarios relacionadas con una temática que la organización trabaja, donde se busca crear espacios para el intercambio de ideas sobre soluciones a una problemática social como la violencia y resolución de conflictos por ejemplo, con estos eventos la organización busca crear contactos entre agencias u organizaciones interesadas en trabajar los temas que se tratan, sin embargo, la institución busca que los resultados sean auto-sostenibles, es decir que las personas que participan en ellos o reciban la información que estos generan puedan utilizarla por su propia cuenta, debido a que la organización cuenta con un presupuesto limitado no puede darle mucho seguimiento a estos proyectos, más allá de las actividades programadas para la

conferencia / seminario. Esto es parte de la metodología de trabajo de la organización en sus otros proyectos también, se busca que estos sean auto-sostenibles y las personas que reciben la capacitación puedan continuar difundiendo la información por su cuenta.

Dado a la duración de estos eventos, meses para planificar y organizar, y solo algunos días para su ejecución, se sugirió para su monitoreo un listado de actividades relacionadas con la planificación del evento el cual es fácil de llevar a cabo por la organización, sin generar una carga extra de trabajo para la misma y que ayuda a darle seguimiento a la organización del evento. Las actividades de monitoreo de un proyecto solo se pueden llevar a cabo durante su ejecución, dado a que la mayor parte del tiempo necesario para estos eventos se concentra en la planificación y organización, las actividades sugeridas para su monitoreo se enfocan en esa etapa. Como actividad de evaluación se sugirió la encuesta de seguimiento que la organización tiene pendiente de llevar a cabo.

Respecto al objetivo de “proponer a AFSC herramientas de estandarización para la evaluación de los DEPs”, se puede establecer que se alcanzó por medio de las herramientas sugeridas que la institución permitió utilizar al momento de llevar a cabo esta organización de archivos.

Luego se incluyó un breve resumen con pautas generales sobre la información necesaria para llevar a cabo una sistematización en lugar de una guía y programa, la cual se puede leer en la presentación del resultado No. 6, esto tiene como objetivo orientar a los organizadores de los DEP en el futuro, sobre la finalidad de la misma y que esta no solo se limite al almacenamiento de información en los archivos de la organización y la presentación de las herramientas utilizadas para organizar los archivos como la lista de cotejo de monitoreo de actividades y la encuesta de evaluación.

El objetivo de “elaborar un programa de actividades de monitoreo y evaluación para los DEPs” se considera que alcanzó mediante la elaboración de herramientas básicas para organizar los archivos correspondientes en lugar de un programa de

actividades ya que estas se adaptaban mejor para el tipo de eventos en los que se planean usar.

La sistematización fue básica y limitada pues solo se concentró en archivar documentos correspondientes a los eventos DEP, aunque la mayoría de los objetivos de este proyecto fueron alcanzados, la experiencia de aprendizaje para el investigador hubiese sido más enriquecedora si se hubiese podido llevar a cabo una post evaluación de los eventos, pero la organización no autorizo a la investigadora llevar a cabo dicha actividad pero si recibió las herramientas sugeridas para llevarlas a cabo ellos mismos.

A continuación, se presenta una tabla donde se sintetiza, el alcance de los objetivos y los resultados correspondientes a cada objetivo logrado:

**Tabla No. 10**

**Alcance de Objetivos**

<b>Alcance de Objetivos</b>		
<b>Objetivo General:</b> Sistematizar la información de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz para su monitoreo y evaluación.		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>
Organizar los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz, para determinar su situación actual.	Elaborar un resumen revisado sobre las herramientas existentes de monitoreo y evaluación de los programas llevados a cabo anteriormente por la organización para las redes locales de paz.	Este se incluyó en el inciso del resultado no. 1.
	Establecer con base a la información recolectada que errores se cometieron y que herramientas se pueden utilizar para corregir y tener mejor desempeño	Se desarrolló en el resultado no. 2.

	en programas que se desarrollen en el futuro.	
Proponer a American Friends Service Committee herramientas de estandarización para la evaluación de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz.	Establecer que programas fueron más exitosos y cuales no cumplieron con sus objetivos para recomendar a la organización cuales deben continuar y cuáles no.	Se elaboró una escala con los criterios básicos para evaluar los archivos de un DEP (tabla no. 8). En el inciso no. 3 de resultados.
	Diseñar guía de evaluación para ser utilizada luego de la ejecución del programa para evaluar resultados obtenidos por el programa.	En el inciso no. 4 de los resultados se incluyó una ficha para identificar los DEP (tabla no. 9), a la cual también se agregó una lista de cotejo para la revisión de los archivos correspondientes al DEP. Ambos elementos fueron utilizados durante el desarrollo de este informe.  También se agregó la encuesta piloto propuesta para realizar una post-evaluación de los DEP y criterios generales para la elaboración de indicadores. No se tuvo la oportunidad de desarrollar esta última parte cuando se realizó este informe.
	Diseño de monitoreo y evaluación de los Dialogue and Exchange Programs para las Redes locales de paz.	Se elaboró la matriz no 1 y no. 2 para complementar las herramientas propuestas en el inciso no. 4 de resultados..
Elaborar un programa de actividades de monitoreo y evaluación para los Dialogue and Exchange	Con base a la información recolectada sobre los programas, elaborar y diseñar	Todas las herramientas utilizadas en este informe fueron entregadas a AFSC

Programs de las Redes locales de paz.	pautas de monitoreo y evaluación para aplicar durante la ejecución de los programas en la organización.	para su utilización.
---------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

**Fuente:** Elaboración propia, 2017

## CONCLUSIONES

Monitorear y evaluar proyectos es de vital importancia, especialmente para aquellos proyectos enfocados al ámbito social pues en muchos casos los recursos con los que se cuentan para llevarlos a cabo son limitados por lo que para que estos sean más exitosos y efectivos es necesario incorporar las actividades de monitoreo y evaluación en el diseño de los mismos. Organizaciones como las Naciones Unidas han promovido una metodología para llevar esto a cabo y que muchas otras organizaciones han adoptado, lo que ha permitido que esta se estandarice y sigan lineamientos similares, pues los beneficios que ambas actividades generan son ampliamente apreciados por los mismos proyectos.

Aunque ambas actividades son distintas, pero se complementan entre sí, el monitoreo está muy ligada al diseño del proyecto por lo que debe ser tomada en cuenta desde el principio ya que permite que el diseño y planificación se dispongan alrededor de la evaluación y monitoreo, lo cual también permite tener mayor claridad en los objetivos del proyecto, ya que se deben plantear actividades que respondan a los mismos, con los indicadores y resultados correspondientes, los cuales se logran con el monitoreo ya que obliga al diseño a trasladar ideas en acciones concretas y objetivos específicos. Siguiendo el ciclo de vida que comúnmente sigue un proyecto social, los planes del monitoreo se desarrollan durante la planificación del proyecto pero el monitoreo se realiza durante la ejecución del proyecto, mientras que la evaluación tiende a realizarse al final o después de que el proyecto concluye.

Idealmente el monitoreo permite darle un seguimiento al trabajo operativo de un proyecto, pues permite verificar que se están siguiendo las direcciones adecuadas para lograr los objetivos y resultados, esto permite informar al gerente del proyecto sobre el desempeño del mismo en sus indicadores relacionados con el tiempo, recursos, calidad, entre otros aspectos del mismo. Por lo que dichas actividades pueden ser críticas para la determinación del progreso del proyecto. El monitoreo permite determinar si hay diferencias entre el estado inicial, el estado actual y el estado deseado de un proyecto, lo que permite saber si hay progreso o no. Todo esto genera un reporte que permite alertar de problemas o dificultades para su corrección oportuna.



Es importante señalar que la evaluación genera conocimiento invaluable, pues conocimiento y aprendizaje se generan con la experiencia, lo cual le permitirá a los encargados del proyecto saber qué funciona y qué no funciona para tratar una temática o problema social, por lo que el beneficio no solo es para la organización encargada de llevar a cabo el proyecto, los receptores de dicho proyecto también se benefician pues se resuelve una problemática y su realidad cambia, ya que este es el objetivo que se tiene al realizar proyectos sociales, cambiar una realidad.

Con esto en mente se presentó una serie de herramientas a la organización para que pudiesen ser utilizadas en sus eventos relacionados a los *Dialogue and Exchange Programs*. Sin embargo el gran reto que se tuvo para la elaboración de este informe fue el no poder utilizar los datos generados con el trabajo que se llevó a cabo en la institución por razones de confidencialidad, lo que dificultó en gran manera probar el alcance de los objetivos establecidos para este trabajo. En Guatemala aún se tiene una visión limitada de lo que debería ser una pasantía, esto puede ser una oportunidad perdida tanto para el estudiante como para la institución, ya que el ejercicio de aprendizaje del estudiante se ve limitado y la institución pierde la oportunidad de adquirir nueva información o herramientas que le puedan servir a un bajo costo al limitar el acceso de los estudiantes a su información.

La sistematización tiene como propósito generar información que ayude a aprender de las experiencias adquiridas, esto es clave para diferenciarla de una simple documentación, sistematizar es más que archivar información. Dicha información también puede ser utilizada para llevar a cabo un monitoreo y evaluación. La sistematización tiene como propósito generar información que ayude a aprender de las experiencias adquiridas, esto es clave para diferenciarla de una simple documentación, sistematizar es más que archivar información. Dicha información también puede ser utilizada para llevar a cabo un monitoreo y evaluación.

La sistematización busca ser una experiencia que permita reflexión para generar nuevo conocimiento y ayude a la organización a aprender de la experiencia con el fin de mejorar su desempeño así como hacer un mejor uso de los recursos disponibles,

que en muchos casos pueden ser limitados. Ordenar la información generada por los DEP permitirá a AFSC crear una base de datos que se espera que no solo sirva para acumular información y almacenarla sino que permita aprender procesos y mejorar las experiencias, es por esto que es muy importante darle un seguimiento que no solo se limite a monitoreo de eventos con relación a la temática sino también que permita medir el impacto que estos tienen en los asistentes.

## Gráficas y tablas utilizadas

**Tabla No. 1 Junta Directiva de American Friends Service Committee**

<b>Funcionarios de la Junta Directiva</b>
Secretario de la Junta Directiva: Phil Lord Asistente (s): John Adams Encargada de la grabación: Jana Schroeder Tesorero: Susan Cozzens Secretario General: Shan Cretin
<b>Comité Ejecutivo</b>
Phil Lord, secretario John Adams, secretario adjunto Jana Schroeder, registradora Susan Cozzens, tesorera Shan Cretin, secretario general Paula Rodas
<b>Junta Directiva</b>
John Adams Peter Anderson Victoria Albright Marjory Byler Susan Cozzens Shan Cretin Jada Monica Drew Alison Duncan Bob Eaton Jim Fletcher Benjamin Fiore-Walker Brewster Grace Emily Higgs Bill Jenkins Dorothy Kakimoto Jen Karsten Jane Kroesen Ricardo Leyva-Puebla Phil Lord Kara Newell Paula Rhodes Jana Schroeder Dan Seeger Nikki Vangsnes Marcy Wenzler

**Fuente:** Elaboración propia con información obtenida de la página web de AFSC, 2016)

**Tabla No. 2 Niveles de acción de las Redes locales de Paz**

Nivel	Programa y Actores
Nivel Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación Juvenil Urbana</li> <li>• Microplataformas de paz</li> <li>• Grupos de entre 8 a 15 jóvenes de comunidades con altos índices de violencia.</li> </ul> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento personal.</li> <li>• Organización local.</li> <li>• Procesos de formación</li> <li>• Actividades de promoción de paz.</li> <li>• Reflexión-acción.</li> </ul>
Nivel Relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación Juvenil Urbana</li> <li>• Escuelas para la Paz</li> <li>• Microplataformas de paz (carriles escolares de mediación de conflictos)</li> <li>• Jóvenes de entre 13-17 años, estudiantes de educación básica.</li> </ul> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento personal.</li> <li>• Involucramiento de la comunidad educativa.</li> <li>• Manual de escuelas para la paz.</li> <li>• Procesos de formación.</li> <li>• Actividades de promoción de paz en conjunto con MPP.</li> </ul>
Nivel Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación Juvenil Urbana</li> <li>• Escuelas para la paz</li> <li>• Sector público</li> <li>• Metas: Ministerio de educación, Organismo Judicial.</li> </ul>
Nivel Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector público: subdirección general de prevención general de prevención del delito.</li> <li>• Secretaría de bienestar social.</li> <li>• Academia de policías.</li> <li>• Procesos puntuales de formación y colaboración.</li> <li>• Agentes de la subdirección general de prevención del delito.</li> <li>• Jóvenes “paisas” en conflicto con la ley y madres y padres de familia.</li> </ul> <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitores de centros de detención de la SBS.</li> <li>• Planificación conjunta.</li> <li>• Seguimiento personal.</li> <li>• Procesos de formación.</li> <li>• Actividades de promoción de paz.</li> </ul>

Fuente: AFSC, 2015.

**Tabla No. 3 Tasa de homicidios en Latinoamérica**

Tasa de homicidios por cada 100,000 personas, 2017	
Chile	3.03
Ecuador	5.08
Argentina	6
Nicaragua	7
Perú	7.07
Uruguay	7.08
Bolivia	8.05
Paraguay	9.08
Panamá	10.02
Costa Rica	12.01
México	22.05
Colombia	24
Guatemala	26.01
Brasil	29.07
Honduras	42.08
El Salvador	60
Venezuela	89

Fuente: Insight Crime, 2017

Tabla No.4 Dimensiones de cambio



Fuente: Iñigo Retolaza Eguren, 2010

## Tabla No. 5 Elementos de una Teoría de Cambio

Para llevar esta teoría a una metodología, el autor (Retolaza) recomienda seguir los siguientes pasos:

<p><b>Análisis de la Situación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas sociales Económicas, políticas ecológicas</li> <li>• Trayectoria histórica, conflictiva</li> <li>• Sistemas políticos, prácticas, creencias</li> <li>• Receptividad y apertura en el contexto</li> <li>• Actores, redes, relaciones de poder</li> <li>• Capacidad de los actores</li> <li>• Organización, recursos, sistemas, habilidades</li> </ul>	<p><b>Cambio deseado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas gestiones, relaciones, comportamientos.</li> </ul> <p><u>Cambios a Largo Plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambios sistemáticos</b> en las políticas, prácticas, relaciones, redes, inversiones, comportamientos que apoyan el cambio deseado.</li> </ul> <p><u>Cambios a Mediano Plazo</u></p> <p>Esfera de influencia indirecta- comportamientos, practicas, relaciones entre actores en otras esperas, redes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambios en comportamientos</b> políticas, operaciones, inversiones, redes, relaciones, espacios.</li> </ul> <p><u>Cambios a Corto lazo</u></p> <p>Esfera de influencia directa- contrapartes, colaboradores, beneficiarios, participantes directos en el programa.</p>	<p>¿Para quién? ¿Definido por quienes? ¿Significativo para quienes?</p> <p>¿Cuáles son los supuestos de como las intervenciones apoyan los cambios?</p> <p>¿Cuáles son las intervenciones que apoyan estos cambios?</p>
<p><b>Esfera de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Programática: Actividades, enganche</li> </ul>	<p><b>Los Productos;</b> redes, espacios.</p>	<p><b>Adaptación de los productos/ servicios</b></p>

de actores; productos.		
------------------------	--	--

Elaboración propia con información de Presentación Curso Teoría de Cambio de Isabel Vogel, 2016

**FIGURA 1**

*Teorías del cambio social y la modalidad de observación*

<i>Teorías del cambio:</i>	<i>Explicación</i>		<i>Comprensión</i>
<i>Determinismos y, seguidamente, operaciones</i>	Paradigma holístico	→	?
<i>Sujetos y, seguidamente, acciones</i>	?	←	Paradigma accionista

Fuente: Donati, 1993

**Tabla No. 6**

**Resumen de los Programas de Diálogo e Intercambio realizados por AFSC en el año 2015**

<b>Nombre</b>	<b>Lugar</b>	<b>Fecha</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Descripción</b>
Reunión Latinoamericana sobre la protección a periodistas	Bogotá, Colombia	23-24 de Marzo del 2015.	DEMOS	El objetivo de este programa fue el establecimiento de una alianza para desarrollar una agenda conjunta para promover la protección legal, política y física de periodistas y comunicadores sociales en la región.
Fortalecimiento de las estrategias regionales para promover la prevención de la violencia y la cultura de la paz	Garabito, Costa Rica.	14-15 de Mayo del 2015	Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), VNG International y la Unión Nacional de Gobiernos	El objetivo de este programa fue crear un espacio de diálogo para establecer los mecanismos adecuados para que los gobiernos locales, los representantes gubernamentales nacionales, los organismos de cooperación internacional y los mecanismos políticos

			<p>Locales de Costa Rica (UNGL), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ministerio de Justicia y Paz de Costa Rica, Municipalidad de Garabito; en alianza con UNICEF, REDCEPAZ, Fundación Paniamor y el Instituto Francés para América Central.</p>	<p>regionales, así como otros sectores compartan diferentes enfoques e iniciativas para fortalecer estratégicamente las capacidades nacionales Para prevenir la violencia y promover la cultura de paz entre los ciudadanos.</p>
<p>Implementación y monitoreo del Plan de Acción de Brasil-Mesoamérica.</p>	<p>Ciudad de Panamá, Panamá.</p>	<p>13 y 14 de Agosto del 2015</p>	<p>Consejo Noruego para Refugiados.</p>	<p>Esta reunión tuvo como objetivo crear un espacio de dialogo para que organizaciones de la sociedad civil y representantes gubernamentales de Mesoamérica compartan sus experiencias para mejorar los mecanismos de protección de desplazados internos y refugiados, incluyendo los causados por otras fuentes de violencia.</p>
<p>XLIX reunión del Consejo Centroamericano de Ombudsman de Derechos</p>	<p>San Salvador, El Salvador</p>	<p>12-13 de Noviembre del 2015</p>	<p>Fundación Cristosal</p>	<p>Esta reunión tenía como objetivo Proporcionar apoyo a los Ombudsman de Centroamérica en las reuniones del Consejo Centroamericano de</p>



Humanos				Ombudsman de Derechos Humanos para garantizar un espacio para el debate y la coordinación de actores claves de derechos humanos, especialmente aquellos relacionados con las víctimas de desplazamiento forzado en Centroamérica. Además de impulsar acciones concretas para promover y proteger los derechos humanos en la región, con énfasis en la protección de las víctimas internas e internacionales de desplazamiento forzado de los países del triángulo norte (Guatemala, Honduras y El Salvador).
---------	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia con información de AFSC, 2016.

**Tabla No. 7**

Resultados de Evaluación					
Pregunta	5	4	3	2	1
Pregunta 1	X				
Pregunta 2			x		
Pregunta 3		X			
Pregunta 4		X			
Pregunta 5	X				
Pregunta 6	X				

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

**Tabla No. 8 Escala sugerida para calificar los archivos de *Dialogue and Exchange Programs***

ESCALA					
<b>Excelente</b>	Archivo completo	Objetivos cumplidos	Productos completos	Retroalimentación positiva	Seguimientos acciones relevantes
<b>Satisfactorio</b>	Archivo completo	Objetivos cumplidos	Productos completos	Retroalimentación medianamente positiva	Sin seguimientos
<b>Regular</b>	Archivo completo	Objetivos cumplidos	Productos pendientes	Retroalimentación Negativa	Sin seguimientos
<b>Decepcionante</b>	Archivo Incompleto	Objetivos no alcanzados	Productos incompletos	Retroalimentación Negativa	Sin seguimientos
<b>Minimo</b>	Archivo Incompleto	Objetivos no alcanzados	No productos	No retroalimentación	Sin seguimientos

Fuente: Elaboración propia, 2016

**Tabla No. 9 Ficha para identificar archivo de los *Dialogue and Exchange Programs***

<b>Nombre</b>	
<b>Número</b>	
<b>Tipo</b>	
<b>Lugar</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Colaboradores</b>	
<b>Problema</b>	
<b>Meta</b>	
<b>Objetivos</b>	

<b>General</b>	
<b>Específicos</b>	
<b>Productos</b>	
<b>Estado de productos y objetivos</b>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Acciones de seguimiento</b>	

Fuente: Elaboración propia con información de AFSC, 2016

### Matriz No. 1 Lista para monitoreo de Dialogue and Exchange Program

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Logrado</b>	<b>Medianamente</b>	<b>No Logrado</b>
Narrative proposal completo y aprobado.		X	
Agenda de trabajo discutida y pautaada.		X	
Lista de invitados pautaada	X		
Cotizaciones completadas	X		
Panelistas/ Expositores seleccionados	X		
Confirmación de Panelistas/ Expositores		X	
Distribución de tareas para panelistas/expositores asignadas			X
Reserva de transporte y hotel para participantes de todo el evento		X	
Reserva de catering para el evento			X
Reserva de equipo técnico para el evento	X		
Confirmación de participantes		X	
Agenda del Día 1 completada	X		
Agenda del Día 2 completada		X	

Objetivos y conclusiones		X	
--------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Matriz No. 2 Monitoreo para indicadores

INDICADORES	Cantidad o Porcentaje	Logrado	Medianamente	No Logrado
Número de personas que respondieron encuesta No. 2	85%	X		
Grado de satisfacción de los participantes con las herramientas provistas	90%	X		
Cambios percibidos en modelo de trabajo después de participar en el DEP.	75%	X		
Número de personas que volverían a participar en un DEP.	95%	X		
Grado de satisfacción con la metodología del DEP.	96%	X		

Fuente: Elaboración propia, 2016

## REFERENCIAS

- AFSC (2001) AFSC responde a la sequía en Centro América. Reliefweb. Recuperado el 01 de Marzo del 2017. URL: <http://reliefweb.int/report/guatemala/afsc-responde-la-sequ%C3%ADa-en-centro-america>
- Agencia de Noticias de la Universidad Nacional de Colombia (2009) John Paul Lederach, un académico de la paz. Análisis. Recuperado el 06 de Marzo del 2017. URL: <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/john-paul-lederach-un-academico-de-la-paz.html>
- American Friends Service Committee (2001) AFSC Update #7: Earthquake in El Salvador 15 Jun 2001. Reliefweb. Recuperado el 03 de Marzo del 2017. URL: <http://reliefweb.int/report/el-salvador/afsc-update-7-earthquake-el-salvador-15-jun-2001>
- American Friends Service Committee (2005) Guatemala: Hurricane Stan Update. Reliefweb. Recuperado el 03 de Marzo del 2017. URL: <http://reliefweb.int/report/guatemala/guatemala-hurricane-stan-update>
- American Friends Service Committee (2013) Implementación de plataformas de paz urbana: lecciones aprendidas sobre la construcción en contextos urbanos violentos. Guatemala, (84 pags)
- American Friends Service Committee (2015) Manual de Escuelas para la Paz. Editorial ServiPrensa, Ciudad de Guatemala.
- American Friends Service Committee. (2014). BOARD OF DIRECTORS [Homepage] Recuperado el 04 de Marzo del 2017. URL: <https://www.afsc.org/afsc-board-directors>
- American Friends Service Committee. (2014). STRUCTURE [Homepage] Recuperado el 04 de Marzo del 2017. URL: <https://www.afsc.org/afsc-structure>
- AMERICAN FRIENDS SERVICE COMMITTEE. AFSC. (2013.) American Friends Service Committee. AFSC. El Manual de las Plataformas de Paz Urbana. Guía de Reflexión y acción para la reducción de la violencia urbana. Plus Impresos, 1a. Ed., Guatemala, (80 pags.)

- Armijo, Marianela (2005) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público en Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y social (ILPES).
- Banco Mundial (2017) Grafico: América Latina cuenta con las tasas de homicidio más altas del mundo. Recuperado el 28 de Febrero de 2018. URL: <https://blogs.worldbank.org/opendata/es/america-latina-cuenta-con-las-tasa-de-homicidio-mas-alta-del-mundo>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2013) Siete claves del informe PNUD sobre violencia en América Latina. Recuperado el 28 de Febrero de 2018. URL: <https://blogs.iadb.org/sinmiedos/2013/11/13/siete-claves-del-informe-pnud-sobre-violencia-en-america-latina/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2014) Por que tanto crimen en América Latina: la paradoja de la tormenta perfecta. Recuperado el 28 de Febrero de 2018. URL: <https://blogs.iadb.org/sinmiedos/2014/12/16/por-que-tanto-crimen-en-america-latina-la-paradoja-de-la-tormenta-perfecta/>
- Barnes, Catherine (2006) Tejiendo redes: los roles de la sociedad civil en su trabajo en el conflicto y la construcción de la paz en Mauela Mesa (Coord), La cooperación al desarrollo y la construcción de la paz, Documentacion social, No, 142, Madrid, Cáritas Española.
- Comision de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero, CDHEG (2012) Cultura de Paz: Johan Galtung. Recuperado el 05 de Marzo del 2017. URL: [http://www.coddehumgro.org.mx/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=610&Itemid=443](http://www.coddehumgro.org.mx/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=610&Itemid=443)
- Del Arrenal, Celestino (2007) Introducción a las Relaciones Internacionales. Editorial Tecnos, Madrid, 4ta Edición.
- Donati, P. (1993). Pensamiento sociológico y cambio social: Hacia una teoría relacional. Reis: Revista Española De Investigaciones Sociológicas, (63), 29-51. doi:10.2307/40183648
- El Economista (2017) La mayoría de los homicidios en el mundo suceden en América Latina. Recuperado el 28 de Febrero de 2018. URL:

<https://www.eleconomista.com.mx/politica/La-mayoria-de-los-homicidios-en-el-mundo-sucedan-en-America-Latina-20170703-0109.html>

- El Universal (2014) El Instituto Kroc y El Observatorio del Desplazamiento Forzado. [Educación] Recuperado el 30 de Julio de 2017. URL: <http://www.eluniversal.com.co/educacion/universidad-de-notre-dame-abre-campo-de-estudio-en-cartagena-155212>
- Fundacion Henry Dunant America Latina (2017) Quienes somos [homepage] Recuperado el 31 de Julio del 2017. URL: <https://www.fundacionhenrydunant.org/fundacion/quienes-somos>
- Galtung, J. (1998) Tras la violencia, 3R: reconstrucción reconciliación, resolución. Bilbao, Bakeaz/Gernika Gororatur. Pp. 68-75
- Galtung, Johan (1976) Three approaches to Peace: Peacekeeping, peacemaking, and peacebuilding, in Peace, War and Defense: Essays in Peace Research. Vol. II, Ed. Johan Galtung (Copenhagen: Christina Ejlers, 1976) pp 297-298.
- García, Paloma (2009) Teoría breve de Relaciones Internacionales, Editorial Tecnos, Madrid, España, 3era Edición.
- Gellately, Robert (1991) The Emergence of the Gestapo: Creation of the Gestapo in Prussia: The Gestapo and German Society, 1933-1945. Oxford University Press, Nueva York, Estados Unidos, pp 29-30. Recuperado el 31 de Julio del 2017. URL: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j2tIrA9Gwg8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=gestapo&ots=CVI\\_d-xZrb&sig=eSIG3lr2iXQj--JLyUu8N1ROsv0#v=onepage&q=1933&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j2tIrA9Gwg8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=gestapo&ots=CVI_d-xZrb&sig=eSIG3lr2iXQj--JLyUu8N1ROsv0#v=onepage&q=1933&f=false).
- González Gómez, Lara (2007) Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Medellín, Colombia.
- González, C. G. J. (2003). Las teorías de la cooperación internacional dentro de las relaciones internacionales. POLIS: Investigación y análisis sociopolítico y Psicosocial, 2(3), 115-147.

- Grupo Ceiba (2017) Nosotros [homepage] Recuperado el 30 de Julio del 2017. URL: <http://grupoceiba.org/web/index.php/identidad/nosotros>
- Grupo Ceiba (2017) Perfil de organización . Recuperado el 30 de Julio del 2017. URL: [https://www.nexso.org/es-es/perfilins/in/b44555fb-fbca-4b57-a9b3-a36089108bc9\\_y](https://www.nexso.org/es-es/perfilins/in/b44555fb-fbca-4b57-a9b3-a36089108bc9_y)
- Grupo de Apoyo Mutuo, GAM (19 de Octubre del 2016) Informe de Monitoreo de Violencia Homicida en Guatemala. Área de Transparencia. Recuperado el 05 de Marzo del 2017. URL: <http://areadetransparencia.blogspot.com.ar/2016/10/informe-de-monitoreo-de-violencia.html>
- InSight Crime (2018) Balance de InSight Crime sobre homicidios en Latinoamérica en 2017. Recuperado el 28 de Febrero de 2018. URL: <https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/balance-de-insight-crime-sobre-homicidios-en-latinoamerica-en-2017/>
- International Association for Humanitarian Policy and Conflict Research (2008) The conceptual origin of peacebuilding [Homepage] Peacebuilding Initiative. Recuperado el 30 de Julio del 2017. URL: <http://www.peacebuildinginitiative.org/index34ac.html?pagelId=1764>
- Irenees (2007) Guatemala: el posconflicto imperfecto y las nuevas amenazas para la paz. "Comment oeuvrer à la construction d'un Art de la Paix dans le monde actuel ?" Recuperado el 04 de Marzo del 2017. URL: [http://www.irenees.net/bdf\\_fiche-analyse-774\\_es.html](http://www.irenees.net/bdf_fiche-analyse-774_es.html)
- Lederach, John Paul (1995) A Framework for Building Peace en Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures. Syracuse University Press, Syracuse New Youk, pp3-23
- Lederach, John Paul (1995) Introduction en Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures. Syracuse University Press, Syracuse New Youk, pp3-23
- Lederach, John Paul (1997) Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies. Institute of Peace Press, Washington, D.C., US.

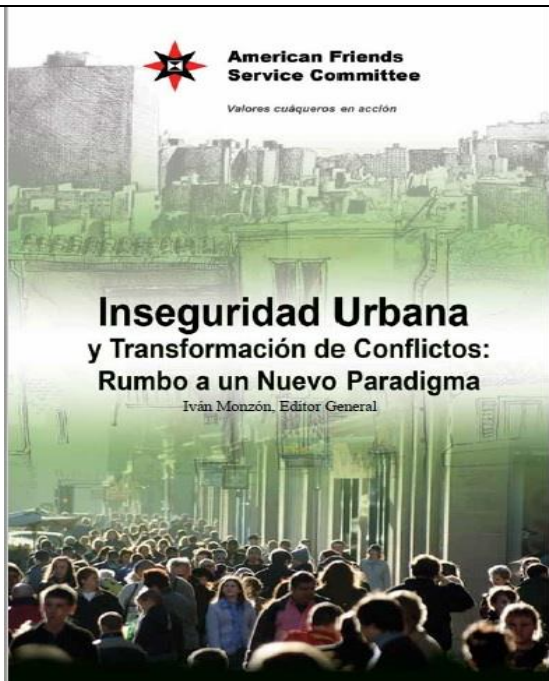


- Martínez Guzmán, V., Comins Mingol, I., & París Albert, S. (2009). La nueva agenda de la filosofía para el siglo XXI: los estudios para la paz. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 16.
- Muñoz, Geldi (04 de Abril del 2016) Inacif reporta más muertes por violencia en 2016. *Prensa Libre: Comunitario*. Recuperado el 05 de Marzo del 2017. URL: <http://www.prensalibre.com/guatemala/comunitario/marzo-repuntan-muertes-por-violencia>
- Naciones Unidas (2017) *Historia de las Naciones Unidas: 1919 Sociedad de Naciones*. [La Organización] Recuperado el 30 de Julio de 2017. URL: <http://www.un.org/es/sections/history/history-united-nations/index.html>
- Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (2013) *Violencia en Guatemala, Estudio de Victimization en dos estratos del departamento de Guatemala*. Ciudad de Guatemala, pp 5, Recuperado el 30 de Julio del 2017. URL: <http://www.odhag.org.gt/pdf/Violencia2estratos.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2017) *La Teoría del Cambio*, en *Modulo 1: Propuesta Metodologica y Experiencia de los PAT en America Latina*. Recuperado el 30 de Julio del 2017. URL: <http://www.fao.org/in-action/herramienta-administracion-tierras/modulo-1/propuesta-metodologica/teoria-cambio/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2005) *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Recuperado el 31 de julio de 2017. URL: <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>
- Retolaza, Iñigo, "Teoría de cambio, Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social", PNUD-HIVOS, Guatemala, 2011, en [www.hivos.nl/content/download/70160/.../2011RetolazaTdCESP.pdf](http://www.hivos.nl/content/download/70160/.../2011RetolazaTdCESP.pdf)
- Saravia Fonseca, Pamela (2014) *Un sueño de paz*. Prensa Libre. Recuperado el 01 de Marzo del 2017. URL: [http://www.prensalibre.com/noticias/comunitario/SUENO\\_0\\_1085891413.html](http://www.prensalibre.com/noticias/comunitario/SUENO_0_1085891413.html)

- The Conversation (2017) How to fix Latin America's homicide problem. Recuperado el 28 de Febrero de 2018. URL: <https://theconversation.com/how-to-fix-latin-americas-homicide-problem-79731>
- Universidad Complutense Madrid (sin fecha) El Conflicto. E-prints Complutense. Recuperado el 05 de Marzo del 2017. URL: [http://eprints.ucm.es/10032/1/El\\_conflicto.pdf7](http://eprints.ucm.es/10032/1/El_conflicto.pdf7)
- Universidad de Michigan (2017) ¿What is social impact? Michigan Ross center for social impact. Recuperado el 20 de Septiembre del 2017. URL: <http://socialimpact.umich.edu/about/what-is-social-impact/>
- Urbina, G. B., & Castellanos, M. Á. T. (2006). Evaluación de proyectos (Vol. 3). McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

**Anexo No. 1 Portada de Libro publicado por AFSC**



Publicación realizada por AFSC, 2010.

Fuente: AFSC, 2010

**Anexo No. 2 Fotografía de DEP**



Reunión Latinoamericana sobre la protección a periodistas. DEP con DEMOS, 2015.

Fuente: AFSC, 2015

**Anexo No. 3 Fotografía de DEP**



Fuente: AFSC, 2015

Reunión Latinoamericana sobre la protección a periodistas. DEP con DEMOS.

**Anexo No. 4 Fotografía de DEP**



Fuente: AFSC, 2015

Reunión Latinoamericana sobre la protección a periodistas. DEP con DEMOS.

## Anexo No. 5 Programa de actividades de DEP

Programa de actividades de DEP “XLIX reunión del Consejo Centroamericano de Ombudsman de Derechos Humanos” con la Fundacion Cristosal.

### Preliminary Schedule.

#### Day 1

		Arrival of participants	
19:00		Welcome dinner	

#### Day 2 Ombudsmens’ sessions

07:30	08:30	Breakfast	
08:30	09:00	Welcome and Introduction	Presentation of participants and walk through the schedule of the sessions.
09:00	12:00	First session	Identify new challenges of human rights issues and the evolution of the ones already identified on the area by Ombudsmen.
		(Coffee break will be served during the session)	
12:00	13:00	Lunch	
13:00	15:30	Second session	Guidelines for the drafting of framework to create a harmonize strategy for actions on the defense and promotion of human rights in the area with emphasis on protection to victims of forced displacement by Ombudsmans.
15:30	16:00	Coffee break	
16:00	18:30	Third session	Conjunct statement from the Central America’s Ombudsmen concerning the current human rights situation in the region.
18:30	19:30	Dinner	

#### Day 3 Technical staff session

07:30	08:30	Breakfast	
08:30	09:00	Review	Review of agreements and guidelines of the Ombudsmans' sessions.
09:00	12:00	First session	First work session of the technical committee on forced displacement of the council, to define mechanism of coordination and discuss first cases and present the Procedure for the attention of forced displacement victims of the Salvadoran Ombudsman's Office as a model to other Ombudsmans of the region to apply.
		(Coffee break will be served during the session)	
12:00	13:00	Lunch	
13:00	15:30	Second session	Drafting of a harmonize framework to build strategies on how to create alliances and coordination efforts with key actors of governments and civil society in each country, and international actors with emphasis on the protection of victims of forced displacement (internal and international).
15:30	16:00	Coffee break	
16:00	18:30	Third session	Drafting of harmonize methodologies on monitoring, verification, resolutions and protection as further actions to address the various human rights concerns in these countries with emphasis on the protection of victims of forced displacement (internal and international).
18:30	19:30	Dinner	
<b>Day 4</b>			
07:30	08:30	Breakfast	
08:30	10:00	Check out and departure	

Fuente: AFSC, 2015.

## Anexo No. 6 Publicación sobre de DEP

Publicación sobre evento realizado con el DEP “Fortalecimiento de las estrategias regionales para promover la prevención de la violencia y la cultura de la paz”, llevado a cabo con ICAP y otros.

URL: [http://ungl.or.cr/noticias/prevencion-de-la-violencia-y-promocion-de-una-cultura-](http://ungl.or.cr/noticias/prevencion-de-la-violencia-y-promocion-de-una-cultura-de-paz)

ACTUALIDAD

### Prevención de la Violencia y Promoción de una Cultura de Paz



Jueves 1 Octubre 2015

- Encuentro Regional

El Gobierno de Costa Rica, con el apoyo de la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) de Costa Rica, la Municipalidad de Garabito de Puntarenas, Costa Rica, el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), la Agencia Internacional de Cooperación de la Asociación de Municipios de los Países Bajos (VNG International), American Friends Service Committee (AFSC), el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); y en alianza con la Red Centroamericana por la Paz y Seguridad Humana (REDCEPAZ), la Fundación Paniamor, el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Instituto Francés de América Central (IFAC), organizaron el Encuentro Regional “Fortalecimiento de las capacidades de los países de Centroamérica y República Dominicana para gestionar estrategias integrales de Prevención de la Violencia y promoción de una Cultura de Paz”.

Dicho Encuentro se llevó a cabo los días 14 y 15 de mayo de 2015, en Puntarenas, Costa Rica. Las instalaciones del Centro Cívico para la Paz fueron testigos de la participación de aproximadamente cien personas, entre las cuales estuvieron:

Autoridades encargadas de coordinar las políticas de prevención de la violencia a nivel nacional de los países de Centroamérica y República Dominicana.

[de-paz](#)

Fuente: Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) de Costa Rica, 2015



**Anexo No. 7 Encuesta utilizada en DEP “Implementación y monitoreo del Plan de Acción de Brasil-Mesoamérica”**

<b>Evaluation</b>					
<b>Question</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
How would you rate the organization and logistics of the event?					
How would you rate the methodology of the event?					
How would you rate the facilitators' role?					
Do you consider interesting for your work / organization, what we discussed in this event?					
Did we achieve the objectives of the meeting? YES /NO					
How would you rate the entire event?					

Fuente: AFSC, 2015

## **Anexo No. 8 Aportes desde la CEPAL, PNUD y ONU Para la elaboración de proyectos sociales**

Las Naciones Unidas creó una comisión regional para Latinoamérica en el año 1948, a la cual llamó Comisión Económica para América Latina (CEPAL<sup>9</sup>), su sede se encuentra ubicada en Santiago de Chile. Esta comisión fue establecida para contribuir al desarrollo económico de Latinoamérica, busca promocionar y reforzar las relaciones económicas de los países, tanto en la región como con el resto del mundo. Dicha organización también ha expandido su trabajo para la región del Caribe, posteriormente también ha adquirido el objetivo de promover el desarrollo social en toda la región. (CEPAL, sin fecha)

Subsecuentemente la CEPAL creó el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) en la década de los años sesentas cuyo fin es apoyar a los gobiernos de Latinoamérica en materia de planificación y gestión pública por medio de servicios de capacitación, asesoría e investigación. (CEPAL, sin fecha) Este mismo ha elaborado una serie de manuales que proveen un marco lógico a instituciones y organizaciones no gubernamentales que buscan desarrollar proyectos y programas sociales, a fin de estandarizar la forma en como estos son creados, implementados y evaluados.

Esto estableció una tendencia la cual fue llamada Enfoque del marco lógico. *“El marco lógico (EML) es una herramienta desarrollada por las agencias internacionales en los años 70 para mejorar la gestión de proyectos, estableciendo mecanismos para el diagnóstico, la planificación y la evaluación.”*

*Desde entonces hasta ahora, el marco lógico ha ido evolucionando y completándose, pero sigue siendo una herramienta utilizada por la mayoría de agencias donantes y ONG de cooperación internacional al desarrollo. El EML articula instrumentos de análisis y de programación participativa que busca presentar de forma*

---

<sup>9</sup> “Fue establecida por la resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social, del 25 de febrero de 1948, y comenzó a funcionar ese mismo año. En su resolución 1984/67, del 27 de julio de 1984, el Consejo decidió que la Comisión pasara a llamarse Comisión Económica para América Latina y el Caribe.” Elaborado con información oficial de CEPAL.

*sistemática y lógica todos los elementos de una intervención. Se llama lógica, porque todos esos elementos se relacionan entre sí a través de relaciones de causalidad.”* (González Gómez, 2007)

Sus características son:

1. *“Es un enfoque que diseña el proyecto con una estructura lógica.*
2. *Los objetivos deben ser definidos previamente con un método apropiado.*
3. *Es un instrumento de planificación a partir del cual se elaboran otros instrumentos como el presupuesto, el reparto de responsabilidades, el calendario de ejecución o cronograma, y el plan de seguimiento y la evaluación. “*

*Fuente: González Gómez, 2007*

Este método surge como respuesta a problemas frecuentes que las organizaciones e instituciones experimentaban al momento de diseñar proyectos. El ILPES menciona que la carencia de precisión es uno de estos problemas, ya que en muchos casos los objetivos y las actividades del proyecto no tenían relación. También la ejecución de los proyectos carecía de éxito debido a la poca claridad en la misma así como en los alcances de las responsabilidades de los ejecutores de dichos proyectos. Consecuentemente esto generaba poca claridad sobre los resultados esperados, por lo tanto su evaluación se dificultaba pues no existía una imagen para comparar entre lo que se esperaba y lo que sucedía en la realidad. La metodología del marco lógico permite eliminar dichos problemas pues le da al proyecto una terminología uniforme, facilitando la comunicación y eliminando la ambigüedad. *“Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos... suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados... Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable”* (ILPES, 2005) entre otras ventajas.

Como se puede observar las características de esta metodología permiten que pueda ser empleada en todas las etapas de un proyecto, esto también facilita el

monitoreo y evaluación de los mismos, lo que también permite que la planificación sea más acorde a la realidad que se busca cambiar.

El **monitoreo** y **evaluación** de un proyecto son actividades que se realizan en distintos momentos del desarrollo del mismo, esta diferencia se debe enfatizar para comprender mejor la finalidad de ambas actividades, las cuáles suenan similares pero no lo son, sin embargo, están entrelazadas pero la información y herramientas que proveen son distintas. ILPES (2005) define monitoreo como *la actividad que se “efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados”*. Esto permite tomar decisiones y medidas correctivas a tiempo para lograr los objetivos del proyecto. Y siguiendo estos conceptos, se aplicaron en la guía corta elaborada para AFSC y sus “Dialogue and Exchange Programs” (Programas de diálogo e intercambio).

La **evaluación** es otra actividad que puede ser llevada a cabo durante todo el ciclo de vida del proyecto, usualmente las personas encargadas de llevarla a cabo no están conectadas directamente con la operación del proyecto, a fin de tener una opinión más objetiva sobre el desarrollo del mismo. La evaluación *“es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado... La evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad. Para ser efectiva, la evaluación tiene que ser sistemática, igual que el monitoreo.”* (ILPES, 2005)

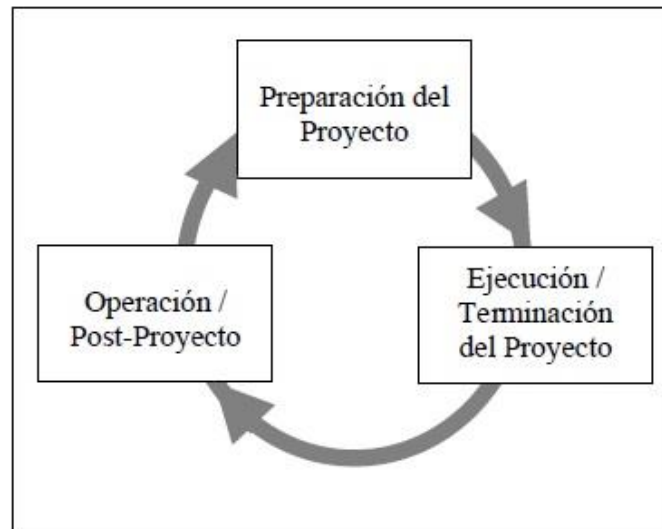
La evaluación debe ser llevada a cabo por especialistas, ésta debe de ser llevada a cabo durante un tiempo determinado, la evaluación puede ser anual, intermedia o ex post. ILPES menciona que existen dos tipos de evaluaciones:

- “La evaluación formativa, que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución. La evaluación formativa se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final. Ejemplos: análisis de factibilidad durante la etapa de diseño, evaluaciones anuales e intermedias que se llevan a cabo durante la ejecución, etc.
- La evaluación sumativa se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto. La evaluación sumativa se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos. La evaluación sumativa se lleva a cabo para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto. Se puede también efectuar evaluaciones sumativas durante la ejecución de un proyecto, pero no son frecuentes (ejemplo: evaluar un aspecto del proyecto en ejecución para usar en otro proyecto, evaluar para dar por terminado un proyecto).” (ILPES, 2005)

El monitoreo y la evaluación son actividades de la ejecución de proyectos que guardan una relación pero son distintas a la vez. La gran diferencia está en el momento en que se pueden llevar a cabo, el monitoreo es continuo y permanente durante la ejecución mientras que la evaluación se lleva a cabo en momentos determinados del proyecto durante y después, para obtener retroalimentación con un propósito específico. “El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto esté encarrilado a alcanzar su objetivo. La evaluación por su parte permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos”. (ILPES, 2005)

Es muy importante comprender el ciclo de vida de un proyecto para establecer las etapas en las cuales se llevará a cabo el monitoreo y la evaluación.

## Ciclo de vida del proyecto



Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES, 2017.

Es importante tener en cuenta que los primeros pasos del proceso para el monitoreo y la evaluación se dan en la etapa anterior a la ejecución. Desde la preparación del proyecto se debe armar el sistema a utilizar para esa etapa. El marco lógico es muy útil en ese momento ya que permite establecer indicadores y puntos de referencia que facilitarán el trabajo.

Durante la etapa de ejecución se debe tener el sistema de evaluación y monitoreo diseñado para facilitar la labor de los dirigentes del proyecto ya que contarán con herramientas que les permitan resolver ciertas contingencias que se presenten durante el proceso de ejecución. Es importante mencionar que una vez iniciado la parte de la ejecución, aun se cuenta con la oportunidad de elaborar un plan de monitoreo y evaluación al inicio de la misma, si aún no se cuenta con uno.

*“La gran mayoría de las evaluaciones (intermedias sobre el desempeño del proyecto) periódicas en esta etapa se consideran formativas, ya que sus objetivos básicos son de mejorar el desempeño del proyecto. Esto asegura que el Informe de Progreso de proyecto (semestral) se ajuste a los requerimientos del Plan de monitoreo y evaluación... El informe de terminación del proyecto puede considerarse como una*

*evaluación de tipo sumativa. Además este tipo de evaluación, sumativa, se puede efectuar durante la ejecución del proyecto sobre aspectos críticos que pueden afectar nuevos o futuros proyectos.” (ILPES, 2005)*

El ILPES señala que es importante tener en cuenta el propósito detrás de llevar a cabo el monitoreo y/o la evaluación. Estos buscan mejorar el desempeño, aprender de la experiencia y tomar mejores decisiones que permitan sobrellevar contingencias que puedan resultar en el proceso.

*“En asociación con el ciclo de vida del proyecto, en cada fase –preparación, ejecución y operación– se encuentran diferentes tipos de evaluación que tienen por objeto básicamente medir la conveniencia de asignar recursos, de continuar, de modificar, de terminar o de ver lecciones aprendidas respecto al proyecto objeto de la evaluación.” (ILPES, 2005)*

TIPOS DE EVALUACION Y CICLO DEL PROYECTO				
Ciclo de vida del proyecto	Tipos de Evaluación		Herramientas formales de evaluación	Productos resultados del proceso
Preparación	Aprendizaje formativo: “Durante”	Evaluación ExAnte	-Marco Lógico -Instrumentos de análisis económico, financiero, ambiental e institucional -Diagnóstico de evaluabilidad -Listado de datos de referencia	Diseño de proyectos mejorados y “evaluables”
Ejecución		Evaluaciones Intra y Post	-Matriz de Marco Lógico. -Seguimiento o Monitoreo de la Ejecución.	Ejercicios de Proyectos Mejorado  Mejor desempeño de los proyectos

Operación (Post Proyecto)	Aprendizaje sumativo: "Después"	Evaluación Ex Post	-Evaluación Post -Evaluación Ex Post o de Impacto.	"Pipeline" mejorado; Diseño de Proyectos; Políticas y Estrategias
---------------------------	---------------------------------	--------------------	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, Oficina de Evaluación, BID. En ILPES, 2005

En la Tabla se puede observar las herramientas utilizadas durante las distintas etapas del ciclo de un proyecto, la oficina de evaluación del BID sugiere que *“La evaluación no tendrá mucho impacto en el mejoramiento del desempeño de los proyectos a menos que se planifique, administre e integre en todas las etapas del ciclo del proyecto. Si se respalda adecuadamente y se administra como es debido, la evaluación debería producir una mejor participación de la responsabilidad ejecutiva y del desempeño de proyectos y programas”*. (ILPES, 2005) Por dichas razones el proceso debe ser constante y continuo durante todo el ciclo del proyecto.

En el siguiente cuadro la oficina de evaluación del BID explica los objetivos de la evaluación en cada etapa del ciclo:

LA EVALUACION A LO LARGO DEL CICLO DEL PROYECTO	
Preparación del proyecto	El proceso de evaluación genera información sobre experiencia adquirida y prácticas óptimas que pueden sugerir mejores enfoques para el diseño de nuevos proyectos. En esta etapa, un proyecto debe incluir datos de referencia e indicadores de desempeño que son esenciales para el trabajo futuro de monitoreo y evaluación del desempeño de los proyectos. A este nivel, la introducción de los principios de evaluación se considera "formativa", pues sienta las condiciones para la evaluación futura.
Ejecución del proyecto	En esta etapa el proceso de evaluación adopta la forma de monitoreo continuo, aunque en ciertos casos



	los financistas, y algunas veces los prestatarios, también hacen evaluaciones formales operativas durante la ejecución del proyecto. La evaluación durante la ejecución es considerada "formativa", porque su propósito es respaldar la mejora continua de la ejecución del proyecto.
Operación del proyecto	El proceso de evaluación después de la terminación del proyecto reexamina la identificación y diseño original e indaga sobre su ejecución y desempeño de desarrollo. En esta etapa, la evaluación se considera "sumativa".

**Fuente:** Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, Oficina de Evaluación, BID. En ILPES, 2005

El ILPES menciona que en un plan de monitoreo y evaluación se debe incluir al menos los siguientes aspectos: políticas y reglas de procedimiento, una estructura de trabajo, recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el trabajo, determinación de objetivos, esto a fin de incentivar. Difusión de los resultados, y un presupuesto claramente definido que permita utilizar los recursos disponibles de la mejor manera.

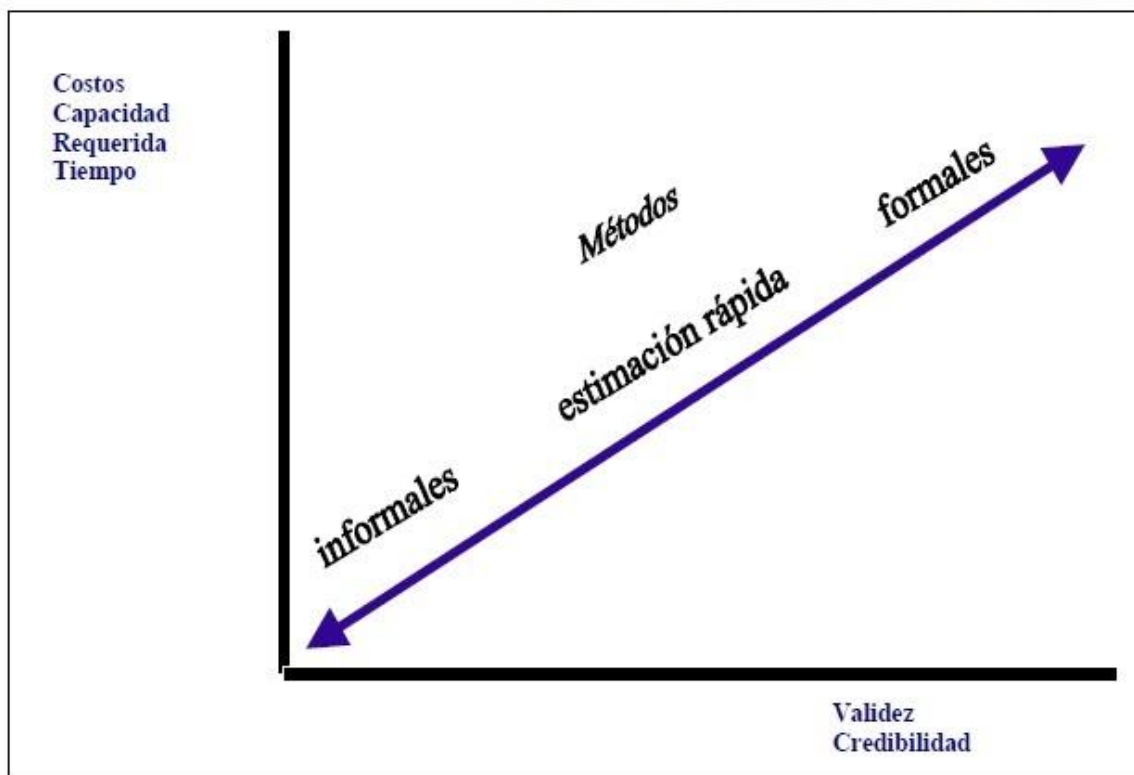
Para que un plan sea bueno el ILPES recomienda que este sea sistemático, es decir planeado de acuerdo al proyecto en el que se va utilizar, también debe ser participativo, los involucrados toman parte en su diseño, centrado en el desempeño, ya que la evaluación del mismo es su objetivo principal, por lo que es importante enfocarse en los resultados. El plan también debe ser dirigido al aprendizaje, ya que busca generar información que permita mejorar proyectos en el futuro, otra característica es el ser guía para la toma de decisiones, con la información que el plan genera esta parte del trabajo se facilita.

La recopilación de información es otra parte importante en el proceso de monitoreo y evaluación, la calidad de la misma es de vital importancia, el ILPES recomienda tener criterios básicos para que sea confiable, efectiva y de utilidad para los ejecutores del monitoreo y evaluación. También se debe distinguir entre el tipo de

información que se recopila, clasificar entre información cuantitativa y cualitativa: “las cuales están relacionadas al tipo de variables y al dato que se quiere construir. La información cuantitativa se refiere a números, tamaño, frecuencias. La información cualitativa se refiere a opiniones obtenidas de encuestas o entrevistas.” (ILPES, 2005)

En esta recopilación de información se debe tener en cuenta el tipo de fuentes y el método que se utilizará, ya que el tipo de información que se utilice también tendrá un impacto en los costos para generarla. El ILPES recomienda distinguir entre fuentes secundarias y fuentes primarias, teniendo siempre presente la calidad de las mismas, cuan actualizadas están (en el caso de las fuentes secundarias), y que tan confiables son. El método que se utilice también es importante ya que determinará qué tan formal o informal es la información, ya que el impacto no solo es sobre los costos sino también sobre la credibilidad y validez de la información. Esto se explica mejor en el siguiente cuadro:

**BENEFICIOS DE ACUERDO CON EL GRADO DE FORMALIDAD DE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**



Fuente: Material docente curso del ILPES sobre "Marco Lógico, Seguimiento y Evaluación" (Plinio Montalbán).

El ILPES recomienda tener más de un indicador que permita monitorear un solo objetivo, también el combinar datos cuantitativos con datos cualitativos para un mejor análisis, utilizar siempre un método participativo y capacitar a los participantes para mejorar la calidad de la información.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (también conocida como FAO por sus siglas en inglés) en su “Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica” define la sistematización como *“ordenamiento y clasificación de datos e informaciones, estructurando de manera precisa categorías y relaciones, posibilitando de esta manera la constitución de bases de datos organizados”* (2005). En dicho documento también le agrega una segunda definición como *“un proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social”* (2005). Es importante señalar estas definiciones ya que es el objetivo general que busca alcanzar este proyecto.

Se debe establecer también la idea que se tiene sobre qué es un proyecto, Gabriel Baca Urbina (2006) lo define de manera general como *“la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, claro, con tendencia a resolverse”*. Ya que se busca solucionar un problema con un proyecto, este también está conformado por una serie de tareas o acciones que se deben de llevar a cabo durante un periodo determinado de tiempo, en donde también se debe de incluir los costos y limitaciones que este pueda tener así como los objetivos y resultados que se buscan alcanzar con el mismo. Un proyecto también permite crear un plan con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) en su “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” define monitoreo como *“un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar*

*medidas correctivas para optimizar los resultados deseados*” (2005). En el mismo documento también define evaluación como *“una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado”* (2005). Estos conceptos se explican con mayor amplitud en el inciso 2.3 de este capítulo.

El documento también resalta que dichas actividades se realizan en distintos momentos en los que se lleva a cabo un proyecto, como se mencionó anteriormente, en el caso del monitoreo que solo se puede realizar durante la ejecución, la evaluación se puede realizar en distintos momentos, inclusive después de la conclusión del mismo para medir aspectos específicos del programa en un momento determinado así como para obtener retroalimentación que ayudaría en la ejecución de futuros proyectos similares, como se mencionó anteriormente.

Como el manual lo señala en su nombre, el marco lógico es una metodología, que permite ordenar y planificar un proyecto, la ILPES (2005) lo definen como una *“herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas”*. El marco lógico también va acompañado de una matriz en donde se establece claramente los componentes necesarios para llevar a cabo un proyecto, esta matriz facilita la comunicación entre los involucrados y permite tener un plan claro de acción sobre el trabajo que se busca realizar.

Dentro de un proyecto social es de mucha importancia contar con un marco para dirigir el monitoreo y evaluación del proyecto, ya que esto permite alcanzar los resultados que se esperan y por ende generar un cambio en el lugar o para las personas que se benefician del proyecto social. Organismos como las Naciones Unidas tienen a su cargo proyectos sociales alrededor del mundo, estos proyectos apoyan los temas que dicha organización promueve, como el desarrollo, la educación y la paz. Por estas razones también promueven metodologías de trabajo que permitan unificar el modelo de proyectos en los diferentes países para tener una mejor comunicación entre

sí, diversas agencias de las Naciones Unidas como la CEPAL y dentro de la CEPAL, el ILPES fueron creadas con la finalidad de apoyar a los gobiernos con capacitaciones, manuales, seminarios entre otros para mejorar el manejo de la gestión pública y la creación de políticas públicas que respondan a las necesidades de cada país.

Para el estudiante de relaciones internacionales es de vital importancia conocer dichos marcos de trabajo, pues dado se le presente la oportunidad de poder trabajar en el gobierno de su país o de un organismo internacional como las Naciones Unidas, estará familiarizado con los procesos y metodologías de la mayoría de proyectos sociales que se llevan a cabo hoy en día, esto gracias al esfuerzo y promoción que ha realizado las Naciones Unidas de estandarizar los marcos de monitoreo y metodología de los proyectos sociales.