

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

EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO: CASO
DE BOYS HOPE GIRLS HOPE ST. LOUIS Y BOYS HOPE GIRLS HOPE GUATEMALA

TESIS DE GRADO

BEATRÍZ EUGENIA ZAMORA FLORES

CARNET 11873-12

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2018
CAMPUS CENTRAL

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

EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO: CASO
DE BOYS HOPE GIRLS HOPE ST. LOUIS Y BOYS HOPE GIRLS HOPE GUATEMALA

TESIS DE GRADO

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

POR
BEATRÍZ EUGENIA ZAMORA FLORES

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE 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. CARMEN MARÍA MARROQUÍN ORELLANA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ALFREDO ESTUARDO BEDREGAL CALVINISTI

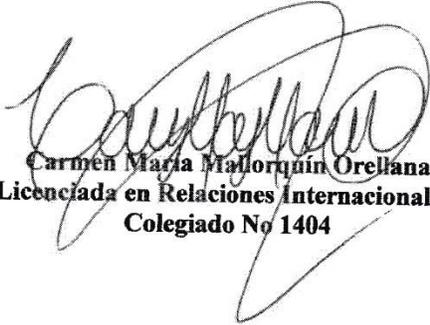
Guatemala 9 de mayo 2018

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

Atentamente me dirijo a Uds. en mi calidad de *asesor* nombrado para el trabajo de graduación del estudiante: Beatriz Eugenia Zamora Flores carnet: 1187312 e identificado con el título definitivo: **El rol de la Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo: caso de Boys Hope Girls Hope St. Louis y Boys Hope Girls Hope Guatemala**, función que inicié el 10 de agosto del año 2016 y concluí el 3 de mayo del año 2018. Al respecto, les comunico que sostuvimos un promedio de 5 reuniones de trabajo con el estudiante, *luego 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 el 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 el 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;
- 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:



Carmen María Malloquín Orellana
Licenciada en Relaciones Internacionales,
Colegiado No 1404



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
No. 041288-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante BEATRÍZ EUGENIA ZAMORA FLORES, Carnet 11873-12 en la carrera LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES, del Campus Central, que consta en el Acta No. 04109-2018 de fecha 20 de junio de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO:
CASO DE BOYS HOPE GIRLS HOPE ST. LOUIS Y BOYS HOPE GIRLS HOPE GUATEMALA

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 26 días del mes de septiembre del año 2018.



MGTR. ERIKA GIOVANA PAMELA DE LA ROCA DE GONZÁLEZ, SECRETARIA
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A mis padres,

Por ser mi principal apoyo y pilar en la vida. Gracias por siempre creer en mí y en mis hermanos, y por formar la familia tan especial que somos.

A mi abuela, María Eugenia Gordillo,

Por ser un ejemplo de lucha y perseverancia desde que tengo memoria, y por llenar de amor y lindos recuerdos nuestras vidas.

A Álvaro,

Por alentarme a siempre ser mejor y acompañarme en todo momento, por ser mi principal motivación para seguir adelante y llenar mi vida de alegrías.

A Kristin y Lucas,

Por apoyarme en mi carrera universitaria y profesional, y por ser excelentes compañeros y mentores.

A mi asesora, Licda. Carmen Marroquín,

Por apoyarme, guiarme y brindarme su consejo y paciencia en este proceso.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo I. Boys Hope Girls Hope International	8
Origen de la Organización.....	8
Boys Hope Girls Hope.....	8
1.1.2. Comité de Desarrollo Internacional.....	10
1.2 Funcionamiento de Boys Hope Girls Hope y Esperanza Juvenil.....	13
1.3 Oficina Internacional y el Modelo de Liderazgo Colaborativo	17
Capítulo II. Metodología del Proyecto de Investigación.....	19
2.1 El rol de la Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo: Caso de Boys Hope Girls Hope Internacional y Boys Hope Girls Hope Guatemala.....	19
2.2 Modelo de Liderazgo Colaborativo de Boys Hope Girls Hope.....	20
2.3 Planteamiento del problema	22
2.4 Objetivos del Proyecto	23
2.5 Metodología.....	24
2.6 Justificación del Tema de Práctica Profesional	25
Capítulo III. Marco Teórico.....	30
3.1 Paradigma Idealista.....	30
3.2 Teoría del Neoliberalismo	33
3.3 Marco Conceptual.....	36
Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados.....	41
4.1 Resultados del proyecto.....	41
4.2 Resultados alcanzados	42
4.3 Análisis de Resultados.....	46
CONCLUSIONES.....	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	56

Resumen Ejecutivo

Como proyecto de prácticas se apoyó a Boys Hope Girls Hope en el análisis de los procesos de cooperación técnica entre la red de organizaciones que conforman la red de Boys Hope Girls Hope, tomando como referencia dos de las oficinas más activas dentro de la red: Oficina Internacional, Boys Hope Girls Hope ubicado en St. Louis Missouri, y Esperanza Juvenil, Boys Hope Girls Hope ubicado en Guatemala. Dicha cooperación pretende mejorar la labor de cada una de las 16 organizaciones a través de capacitaciones y conferencias donde se compartan mejores prácticas, herramientas de trabajo, estrategias de crecimiento y mejoramiento de capacidades, así como el trabajo hacia el alineamiento de criterios institucionales.

Debido a que dicho modelo no ha sido del todo efectivo y no ha presentado los resultados esperados, fue que se solicitó el apoyo con el análisis de los procesos de cooperación entre las organizaciones que conforman Boys Hope Girls Hope.

Para contribuir desde la disciplina de las Relaciones Internacionales al trabajo de Boys Hope Girls Hope, se realizó una guía de recomendaciones para la mejora del Modelo de Liderazgo Colaborativo. En dicha guía de recomendaciones se realizó también un apartado en donde se da un breve esbozo de cómo el trabajo de Boys Hope Girls Hope aporta al desarrollo. Esto, ligándolo a la forma en que el trabajo de la organización contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, al basarse en la teoría del neoliberalismo.

Introducción

Dentro de los programas y proyectos que se realizan en Boys Hope Girls Hope, se encuentra el Modelo de Liderazgo Colaborativo. Este consiste en una red de comunicación entre los 16 afiliados de Boys Hope Girls Hope diseñada como una herramienta para fomentar la cooperación técnica entre los mismos. Dicha cooperación pretende mejorar la labor de cada una de las 16 organizaciones a través de capacitaciones y conferencias donde se compartan mejores prácticas, herramientas de trabajo, estrategias de crecimiento y mejoramiento de capacidades, así como el trabajo hacia el alineamiento de criterios institucionales.

Sin embargo, dicho modelo no ha sido del todo efectivo y no ha presentado los resultados esperados. Por lo tanto, se apoyó como proyecto de prácticas en el análisis de los procesos de cooperación técnica entre la red de organizaciones que conforma Boys Hope Girls Hope, tomando como referencia dos de las oficinas más activas dentro de la red: Oficina Internacional, Boys Hope Girls Hope ubicado en St. Louis Missouri, y Esperanza Juvenil, Boys Hope Girls Hope ubicado en Guatemala.

Para contribuir desde la disciplina de las Relaciones Internacionales al trabajo de Boys Hope Girls Hope, no sólo se realizó el acompañamiento, observación, y análisis de sus procesos de cooperación técnica, sino también se realizó una guía de recomendaciones para la mejora del Modelo de Liderazgo Colaborativo. En dicha guía de recomendaciones se realizó también un apartado en donde se da un breve esbozo de cómo el trabajo de Boys Hope Girls Hope aporta al desarrollo. Esto, ligándolo a la forma en que el trabajo de la organización contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, al basarse en la teoría del neoliberalismo.

En el primer capítulo se amplía la información sobre el origen y funcionamiento de Boys Hope Girls Hope, detallando cada una de sus áreas de acción y programas que atiende, así como se aborda lo concerniente al Modelo de Liderazgo Colaborativo.

El segundo capítulo se centra en la metodología del proyecto de grado. En esta parte se elabora sobre cuál es la situación en la que se encuentra el Modelo de Liderazgo Colaborativo, y cuáles son los antecedentes de este. También se indica cuáles son los objetivos del proyecto, y se explica el por qué las Organizaciones de la Sociedad Civil son relevantes en el escenario internacional y cómo han pasado a ser actores de peso en el mismo.

Como tercer capítulo se establece tanto el paradigma como la teoría desde el cual se vinculará el proyecto con el estudio de las Relaciones Internacionales.

El cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de las actividades designadas al proyecto de prácticas profesionales, así como se indica la forma en que dichos resultados responden a los objetivos previamente planteados. Luego, se indica la forma en que el proyecto se vincula a las relaciones internacionales y el aporte que este representó a la organización Boys Hope Girls Hope.

Capítulo I. Boys Hope Girls Hope International

Durante los meses de agosto a noviembre de 2016, se desarrolló el proyecto “El rol de la Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo: caso de Boys Hope Girls Hope St. Louis y Boys Hope Girls Hope Guatemala”. Las acciones realizadas en el marco de la práctica profesional supervisada fueron en la sede de la organización no lucrativa, *Esperanza Juvenil*, también conocida como *Boys Hope Girls Hope Guatemala*.

Origen de la Organización

Boys Hope Girls Hope

Durante la década de 1990, en algunos lugares de Estados Unidos aún se percibían fácilmente los rezagos de la segregación racial a la que se le había puesto fin en la década de 1960. Producto de ello, eran las áreas en las que población afroamericana y de origen latino, vivían marginados y en situación de pobreza, con deficiente acceso a la educación.

Mientras esto sucedía, el Reverendo Paul Sheridan, quien más adelante llegaría a ser el fundador de *Boys Hope Girls Hope (BHGH)*, se encontraba con un grupo de Jesuitas participando en un programa de estudios en el área de La Salle en St. Louis, Missouri, Estados Unidos. Es a través de este trabajo, que el Reverendo Sheridan logró entrar en contacto con niños y jóvenes de escasos recursos residentes de dicha área, identificando que una de las mayores limitantes para estas personas era el acceso a la educación en todos los niveles.

Así fue como decidió iniciar un proyecto en el cual los jóvenes tuvieran acceso a una educación media y universitaria de calidad. Con este objetivo, en 1977 el Reverendo Sheridan funda *Boys Hope Girls Hope* e inicia actividades en menos de un año, teniendo como resultado una expansión importante en varios Estados de EE. UU, empezando por la ciudad de Chicago. (Minorini, 2016)

A principios de la década de 1980 no existía un proceso estratégico formal para la

expansión del *Boys Hope Girls Hope* al extranjero. El primer programa internacional que se inició fue *Boys Hope Girls Hope Irlanda*, que se fundó a mediados de la década de 1980, como resultado de los contactos corporativos que el Presidente de la Junta Directiva tenía en ese país.

El gobierno Irlandés aportó el 95% de los gastos de funcionamiento del programa con una recaudación modesta de fondos locales para compensar la diferencia. A finales de la década de 1990, el gobierno irlandés cambió sus políticas de financiamiento y *Boys Hope Girls Hope Irlanda* ya no podía operar de manera autónoma, ya que el gobierno puso muchas condiciones en la recepción de fondos. Además, la Junta Directiva en Irlanda también había determinado que la obtención de fondos privados no era posible en ese momento. Es así como la Junta Directiva se vio obligada a cerrar sus dos hogares y como consecuencia, a finales de la década de 1990 el programa en Irlanda se cerró. Sin embargo, BHGH siguió trabajando en Estados Unidos.

Al mismo tiempo, durante la década de 1980, el padre Paul Sheridan, fundador de *Boys Hope Girls Hope*, se reunió con un sacerdote jesuita de Brasil durante una conferencia en Texas. Ambos compartieron su trabajo y el sacerdote brasileño invitó al padre Sheridan a São Paulo para explorar la idea de fundar un programa, analizando la necesidad de educación y lucha contra la pobreza que existía en Latinoamérica después de la Guerra Fría.

Así se tomó la decisión de expandir *Boys Hope Girls Hope* a Latinoamérica, y después de un año de planificación, abrió la primera casa en Brasil. Alrededor de la misma época, el presidente de *Boys Hope Girls Hope*, el padre Don Vettese, desarrolló nuevas relaciones en Guatemala y comenzó el proceso de iniciar un programa en ese país. Si bien la Junta Nacional aprobó estas expansiones, hubo deficiente estrategia y planificación en la definición de la expansión internacional. (Ostby, 2012)

1.1.2. Comité de Desarrollo Internacional

El padre Paul Sheridan, pensaba que BHGH podría servir a muchos más niños en América Latina, dados los bajos niveles de desarrollo de la región. En ese momento, Boys Hope Girls Hope tenía dos filiales latinoamericanas, *Esperanza Juvenil* en Guatemala y *Vida Jovem* en Brasil. Con este pensamiento en mente, sostuvo conversaciones con una persona, que prefirió permanecer en el anonimato, quien hizo un generoso donativo de \$3 millones para el desarrollo y crecimiento de los programas latinoamericanos. Es así como nace el Comité de Desarrollo Internacional (IDC) en 2005.

La primera tarea importante de IDC fue contratar a la dirección del personal, quienes tendrían a su cargo el desarrollo de los programas internacionales. Si bien la idea original era contratar a un Director de Desarrollo Internacional que trabajara fuera de la oficina de St. Louis, el IDC decidió contratar a una persona que trabajaría desde São Paulo y a otra que trabajaría desde Guatemala, unificando esfuerzos y trabajando como equipo.

Ambos directores comenzaron a reunirse con el IDC dos veces al año a partir de 2006, para desarrollar los parámetros para la utilización del nuevo Fondo Internacional de Desarrollo. Una de las condiciones del donativo era que serviría como un detonante para promover la donación local y de los Estados Unidos.

El donante anónimo y el IDC eran conscientes de no querer construir grandes programas que dependieran exclusivamente de la financiación de Estados Unidos o BHGH. Además del concepto de duplicar donativos, el IDC quería que su apoyo fuera un catalizador y no un ingreso fijo para los programas. (Ostby, 2012)

Para la apertura de programas en nuevos países el IDC, junto con BHGH establecieron ciertos criterios, dentro de los que resaltan el riesgo político como producto de la estabilidad gubernamental que exista en el país de elección. Con la estabilidad gubernamental como característica del país de elección, el riesgo de la pérdida de donantes y que las operaciones de la organización se vean interrumpidas, se ve considerablemente reducido.

Además, se tiene la certeza que existe un marco jurídico dentro del cual la organización podrá operar. Otro requisito que va de la mano con el anterior es el de la estabilidad económica, el cual resulta crucial al momento de establecer una organización no lucrativa. Los ingresos que la entidad ejecuta suelen provenir de organizaciones privadas, así como de organismos internacionales y gobiernos de otros países. Por lo tanto, sin una estabilidad económica, las organizaciones privadas locales no tendrán la capacidad de proveer fondos, y los organismos internacionales y gobiernos tendrán restricciones para el otorgamiento de fondos.

Es por ello por lo que surge el siguiente requerimiento, que consiste en la existencia de una base corporativa en el país; o más bien dicho, la habilidad de ser sustentables a nivel local. Esto se refiere a que exista la colaboración de algunos actores que impulsan el tema, así como empresas privadas con la capacidad de apoyar a la organización financieramente, dado que la oficina internacional no cuenta con la capacidad de sostener las operaciones de sus programas afiliados.

A pesar de contar con rasgos que indiquen una economía estable, las ciudades a considerar deben de contar también con un porcentaje de su población que tenga ciertas carencias, específicamente carencias económicas y de servicios públicos, especialmente el acceso a una buena educación. Esto, para asegurarse que en dicha ciudad se tiene la necesidad de contar con un programa como el de *Boys Hope Girls Hope*.

Así mismo, debe existir también un sistema educativo que brinde un marco legal dentro del cual se puedan proveer servicios educativos a los beneficiarios. Como último criterio, se contempla que el país tenga presencia jesuita. Esto se debe a que *Boys Hope Girls Hope* fue fundado por un padre de orden jesuita, quien a través de la red de instituciones de orden jesuita ha abierto muchas puertas para los beneficiarios de la organización. En el caso de Guatemala, se tiene una estrecha relación con el Colegio Liceo Javier y con la Universidad Rafael Landívar. Siguiendo estos criterios fue que se fundaron dos de los tres programas existentes en tres países de Latinoamérica.

En 1991, el presidente de Boys Hope Girls Hope en colaboración con el padre guatemalteco Jorge Toruño, fundaron *Esperanza Juvenil, Boys Hope Girls Hope en la ciudad de Guatemala*. Luego en 1997 un profesor de secundaria jesuita originario de Cincinnati se mudó a Lima, Perú y decidió fundar la *Asociación Casa Javier* y adoptar el modelo de *Boys Hope Girls Hope* con el que ya estaba familiarizado. Así, en 2006 se iniciaron conversaciones con BHGH para que *Casa Javier* pudiese ser un afiliado de la red internacional de BHGH, dicha afiliación se hizo oficial en 2007, y fue en 2017 que por motivos de apego a los estándares de BHGH, Casa Javier dejó de formar parte de la organización.

Finalmente, a inicios del 2007 el equipo internacional de BHGH identificó Monterrey, México como una ciudad con bastantes recursos económicos como para ampliar la base de donantes de forma que este fuera autosustentable localmente. Quienes lideraban las operaciones internacionales de BHGH, viajaron a Monterrey para contactar a diferentes personas que podrían apoyarles localmente para fundar el programa. De esa forma conocieron a un miembro activo y respetado de la comunidad quien les ha apoyado en guiar el proyecto desde ese entonces. Así, en 2008 finalmente se logró establecer el programa *Ser y Crecer, Boys Hope Girls Hope México*.¹ (Ostby, 2012)

Boys Hope Girls Hope International es una organización no lucrativa con presencia en 16 ciudades dentro del continente americano, específicamente en 14 ciudades de Estados Unidos y 2 programas en Latinoamérica: Guatemala, y México. BHGH sirve a más de 1,300 niños y jóvenes de escasos recursos en los países en los que opera. En el caso de Guatemala es una organización no gubernamental establecida legalmente como una asociación, dicho programa apoya a 170 niños, niñas y jóvenes y se encuentra en la zona 2 de la Ciudad de Guatemala. (Minorini, 2016)² Tanto *Boys Hope Girls Hope* como *Esperanza Juvenil* y el resto de los afiliados de la red, comparten la misma misión.

¹ Ostby, K. (2012). History of the IDC and BHGH International Affiliates. Missouri, Boys Hope Girls Hope.

² Minorini, P. (2016). BHGH History. Missouri, Boys Hope Girls Hope.

Tabla No 1

Visión y Misión de Esperanza Juvenil, Boys Hope Girls Hope Guatemala

Visión	Misión
Ayudar a niños de escasos recursos, académicamente capaces y motivados, para lograr todo su potencial y convertirse en hombres y mujeres para otros, proporcionándoles hogares familiares centrados en valores, oportunidades y educación hasta su graduación universitaria.	Crear una Guatemala en donde todos los jóvenes tengan la oportunidad de usar todo su potencial como seres humanos y empoderarse para romper el ciclo de pobreza para ellos y sus familias.

Fuente: Elaboración propia con información de: <http://www.boyshopegirlshope.org/guatemala-espanol/QuienesSomos/MisionyValores.aspx>.

1.2 Funcionamiento de Boys Hope Girls Hope y Esperanza Juvenil

Boys Hope Girls Hope apoya a niños y jóvenes de escasos recursos proveyéndoles de educación de calidad, hogares residenciales, y apoyo holístico para la formación integral de la población a servir. Cada programa afiliado tiene distintas áreas de operación ya que cada programa está diseñado con base en el contexto de la ciudad, tomando en cuenta normativas legales, necesidades de la población, presupuesto, y demás temas que hacen que cada programa sea distinto.

En el caso de Guatemala, es el programa con mayor número de población de todos, al servir a 170 niños y jóvenes de escasos recursos, seguido de Nueva York que apoya a 159 niños y jóvenes. Además, Guatemala es el único de los 16 programas que cuenta con su propio colegio, Centro Educativo Esperanza Juvenil, ya que el resto de los afiliados de BHGH envían a sus estudiantes a colegios privados de la comunidad.³ (Ostby, 2016)

El programa de *Esperanza Juvenil* actualmente opera un colegio de Primaria y Estudios

³ Ostby, K. (2016). 66th Board Meeting Materials. Missouri, Boys Hope Girls Hope.

Básicos, cinco hogares para niñas, y tres hogares para niños. *Esperanza Juvenil* tiene una Junta Directiva local que está integrada por profesionales de negocios y líderes de la comunidad, la cual se reúne mensualmente y se involucra activamente en la supervisión de finanzas, operaciones y captación de fondos para el programa. Además, recibe asistencia técnica y supervisión de *Boys Hope Girls Hope International*, que se reúne dos veces al año con el fin de compartir sus prácticas y que sirvan de ejemplo para mejorar las operaciones tanto en EE. UU, como en América Latina.

El programa de *Esperanza Juvenil* consta de tres componentes principales:

- 1) Programa Residencial a través del cual proporciona a 84 niños y jóvenes un ambiente de hogar familiar. Cada uno de los siete hogares atiende aproximadamente a 12 niños residentes. Los hogares están ubicados en la ciudad de Guatemala a corta distancia uno de otro y del Centro Educativo *Esperanza Juvenil*.

- 2) El programa educativo funciona a partir de la edad de 9 años, cuando los niños asisten al Centro Educativo de *Esperanza Juvenil*, que se abrió en enero de 2008 y está certificado por el Ministerio de Educación de Guatemala. Los estudiantes participan en clases de las 7 AM a las 4 PM, de lunes a viernes, todo el año. Cada grado tiene un máximo de 20 estudiantes para un adecuado aprendizaje. Además de un programa académico riguroso, los estudiantes tienen muchas oportunidades para desarrollo personal, pues reciben clases de cocina, baile y guitarra, participan en el coro y juegan fútbol. También participan en viajes educativos y reciben visitas de líderes locales e internacionales.

Después de graduarse del Nivel Básico de *Esperanza Juvenil*, con el mismo apoyo de la organización, ellos asisten a colegios privados importantes en Guatemala durante dos años antes de ingresar a la universidad.

- 3) El currículo de Camino a la Excelencia consiste en cinco años en el programa para

jóvenes de 13- 18 años hasta su ingreso a la universidad y los apoya durante esos años en la universidad. Actualmente se han graduado 6 jóvenes de la universidad.

A través de una serie de talleres, el programa guía a los jóvenes para el desarrollo de sus habilidades académicas, preparación para la fuerza laboral, desarrollo de habilidades para la vida, responsabilidad social y procesos de toma de decisiones relacionados con metas importantes en la vida. Los jóvenes también participan en tutorías académicas, retiros grupales, comparten lecturas importantes, practican entrevistas de trabajo y resuelven situaciones laborales simuladas, tienen sesiones para reflexionar y discuten sobre temas especiales con invitados y profesionales notables.

A través de Camino a la Excelencia, todos los niños y jóvenes de *Esperanza Juvenil* participan de forma regular en actividades de servicio a la comunidad para que así puedan desarrollar competencias al percatarse de su potencial para crear cambios en la comunidad y ayudar a otros.

Dentro del servicio que se realiza con la comunidad, se incluyen actividades como construcción de casas para familias con necesidad económica, limpieza y actividades recreacionales en hogares de ancianos, trabajar con niños discapacitados y enfermos, y limpieza del vecindario. En secundaria, los estudiantes desarrollan un proyecto de trabajo comunitario a profundidad al trabajar con líderes de la comunidad de uno de los estudiantes para definir sus necesidades. Los estudiantes recaudan fondos y viajan a la comunidad para contribuir a un proyecto específico, esto con la finalidad de formar a los jóvenes como agentes de cambio para sus comunidades.

Esperanza Juvenil provee a sus jóvenes del apoyo necesario para tener éxito en el nivel universitario. Veinte jóvenes adultos que crecieron en *Esperanza Juvenil* están en la universidad actualmente. Con la ayuda de becas parciales dadas por las universidades, *Esperanza Juvenil* financia la educación de los estudiantes, quienes

además, trabajan medio tiempo y hacen voluntariado de 5 horas al mes dentro del mismo centro de *Esperanza Juvenil* como una forma de regresar el apoyo que la organización les ha brindado y mantener una relación con los niños pequeños como modelos a seguir.

Así como lo hace *Esperanza Juvenil*, cada programa aliado a BHGH, a través de sus distintas experiencias logra contribuir a la mejora del resto de afiliados, generando así una red de cooperación técnica entre organizaciones nacionales. De esta forma es que cada organización mantiene constante comunicación con la Oficina Internacional, que se encarga de respaldar y asesorar a cada afiliado en cuanto a las mejores prácticas fiscales, legales, educativas, y de recaudación. Es así como la Oficina Internacional ha generado una red de cooperación técnica entre organizaciones nacionales, llamada el Modelo de Liderazgo Colaborativo.

La red de cooperación técnica consta de seis comités que se centran en la cobertura de temas específicos dentro de la organización, por lo que cada comité recibe el nombre del tema a tratar. En la parte relacionada directamente con los beneficiarios se tiene el comité de Éxito Académico, en relación con administración y recursos humanos están los comités de Aprendizaje y Crecimiento, Liderazgo y Gobernanza, Gestión del Capital Humano, y Operaciones y Tecnología. Por otro lado, también está el comité de Marketing y Desarrollo que ve los temas de comunicación externa, recaudación de fondos y mercadeo, y finalmente el Comité de Prácticas y Políticas, compuesto por presidentes de todos los comités, sirve como un órgano de coordinación para el proceso de colaboración global dentro de la organización.⁴

De la misma forma se componen los llamados Grupos de Afinidad, los cuales se dedican a cuestiones relevantes para cada posición que ocupan los principales miembros del personal de cada organización. Así es que se tienen 6 distintos grupos de afinidad: Directores Ejecutivos, Directores de Programas Residenciales, Directores de la Academia,

⁴ Casey. T. (2015). Collaborative Leadership Model. Missouri, Boys Hope Girls Hope.

Recaudación de Fondos, Finanzas, Representantes de la Junta Directiva de cada Afiliado. (Casey, 2015)

1.3 Oficina Internacional y el Modelo de Liderazgo Colaborativo

La oficina internacional está integrada por el personal que supervisa las distintas áreas que involucran a los 16 afiliados de la organización. En el caso de los afiliados de Latinoamérica, estos se ven relacionados directamente con la Presidente & CEO, la Asesora de Recaudación de Fondos para Latinoamérica y la Asesora de Programas para Latinoamérica. El resto de posiciones de oficina internacional se centran la mayoría del tiempo en los afiliados de Estados Unidos aunque en ciertas ocasiones apoyan a los programas de Latinoamérica.

De forma independiente, los 16 afiliados poseen su propio organigrama según la estructura y funciones particulares de cada uno. En el caso de la Oficina Internacional, está encabezada por la Presidente & CEO de la organización, a quien le siguen el Vicepresidente de Efectividad de Misión y el Vicepresidente de Operaciones.

El VP de Efectividad de Misión, se encarga de ver los temas relacionados con la educación de los beneficiarios, y la evaluación de los procesos relacionados con los niños y jóvenes, teniendo bajo su supervisión al Director de Desarrollo de jóvenes, el Director de Desarrollo Académico, y la Coordinación de Monitoreo y Evaluación.

Por otro lado, el VP de Operaciones se encarga de los temas administrativos como recursos humanos, finanzas, y tecnología, teniendo bajo su supervisión la Dirección de Finanzas, y las Coordinaciones de Tecnología, de Desarrollo y Base de Datos, de Recursos Humanos, de Sistemas y Capacitaciones, y de Pagos y Beneficios. En un rol más bajo que el rol de Vicepresidente, pero siendo supervisado directamente por la Presidenta & CEO, se encuentran los Directores de Marketing y Recaudación de Fondos internacionales, y nuevamente en un rol más bajo que estos pero supervisados directamente por la Presidenta

& CEO, se encuentran las Asesoras de Recaudación y de Programas para América Latina. (Ostby, 2017)

En el caso de Guatemala, el programa está supervisado por *Boys Hope Girls Hope* y la Junta Directiva local, a quienes responde directamente Lucas Pinzón, el Director Ejecutivo de la organización a nivel local, bajo la supervisión del Director Ejecutivo se encuentra el Director de Desarrollo Humano, Francisco Martínez, quien tiene a su cargo la supervisión de las Direcciones del Centro Educativo, el Programa Camino a la Excelencia, el Programa Residencial, y Psicología. También, bajo la supervisión del Director Ejecutivo se encuentra la Coordinación de Recaudación de Fondos y Voluntariado. (Mendoza, 2016)

El proyecto consistió en el apoyo al Modelo de Colaboración de Liderazgo de *Boys Hope Girls Hope International*. Dicho apoyo se enfocó en realizar un análisis de los procesos de cooperación técnica que se llevan a cabo entre los diferentes programas que forman parte de *Boys Hope Girls Hope International*, tomando como referencia los programas de Estados Unidos y Guatemala. A partir de dicho análisis, se realizó una serie de recomendaciones para la mejora de los procesos de cooperación técnica entre los programas de los diferentes países, así como se generó un apartado en donde se resalta la importancia del impacto que las organizaciones de la sociedad civil tienen en el desarrollo de sus países. El proyecto fue realizado junto al equipo de Oficina Internacional, y Directores de Guatemala, sin centrarse en un área o unidad específica de alguno de los programas, sino más bien, buscando la mejora de la organización en general.

Capítulo II. Metodología del Proyecto de Investigación

2.1 El rol de la Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo: Caso de Boys Hope Girls Hope Internacional y Boys Hope Girls Hope Guatemala

En Guatemala se ha buscado mejorar la gestión institucional para la recepción de la ayuda por medio de la creación de la estrategia nacional de desarrollo: “K’atun Nuestra Guatemala 2032”, la cual establece un marco de resultados de desarrollo para el país, con miras al año 2032. Esta estrategia fue aprobada en agosto del 2014 por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR), el cual está conformado por representantes tanto del gobierno, como del sector no gubernamental.

Como bien dice en el III Informe de CINR para el Desarrollo: “K’atun es el Plan Nacional de Desarrollo para Guatemala que permite establecer un horizonte para que el país tenga delineada la senda para el desarrollo a largo plazo, coordine e implemente los lineamientos generales que responden a las prioridades y temas estratégicos, incluyendo las políticas públicas que las instituciones a todo nivel deben atender. Constituye el mecanismo de armonización de las acciones de desarrollo en las que están involucrados actores de la sociedad civil y la CI.” Por lo tanto, es imperante que las Organizaciones de la Sociedad Civil tengan conocimiento de dicha estrategia y se alineen a ella, ya que son actores relevantes no solo a nivel internacional, sino a nivel nacional, tomando en cuenta que solamente entre 2006 y 2010, se tienen registradas más de 480 organizaciones no gubernamentales.⁵

En este caso particular, *Boys Hope Girls Hope* es una organización no lucrativa que apoya a niños y jóvenes de escasos recursos con educación y recursos con la meta de que sus estudiantes llegarán a ser la primera generación de universitarios graduados en sus familias

⁵ Ministerio de Gobernación de Guatemala (2010) Registro de las personas jurídicas: Organizaciones no Gubernamentales Inscritas. Consultado el 14 de Septiembre de 2017 de la World Wide Web: [ipl.vicepresidencia.gob.gt/adjuntos/518/download?1308945929](http://pl.vicepresidencia.gob.gt/adjuntos/518/download?1308945929)

y de esta forma se constituyan en agentes de cambio para sus comunidades, con la educación como su principal herramienta. De esta manera es como *Boys Hope Girls Hope* aporta al desarrollo de las comunidades en las que opera, enfocándose en brindar educación a niños y jóvenes que viven en situación de pobreza. En el caso de *Boys Hope Girls Hope Internacional*, se apoya a más de 1,000 niños y jóvenes, y en el caso de *Boys Hope Girls Hope Guatemala*, se apoya a 170 niños y jóvenes provenientes de más de 30 comunidades alrededor del país.

2.2 Modelo de Liderazgo Colaborativo de Boys Hope Girls Hope

Dado que *Boys Hope Girls Hope* cuenta con 16 programas afiliados, ubicados en distintas ciudades de Estados Unidos, México, y Guatemala, se ha realizado un esfuerzo desde su Oficina Internacional por fomentar redes de cooperación técnica entre cada área de trabajo de los diferentes afiliados. Dicha red de cooperación es llamada el Modelo de Liderazgo Colaborativo, por medio del cual se busca compartir mejores prácticas y brindar capacitaciones a distancia entre el personal de toda la red de *Boys Hope Girls Hope*. Es así como se busca potenciar la efectividad y capacidad de operación de cada programa afiliado para que a través del trabajo de la organización se logre un mayor impacto en el desarrollo de los sectores de donde provienen los beneficiarios. (Casey, 2015)

Se le conoce como *liderazgo colaborativo* a una forma de organización o de negocio en donde se busca la participación de todos los miembros, para enriquecer y construir en conjunto contenidos de interés mutuo, creando así estrategias, y sistemas que les permitan ser más efectivos, potenciar destrezas, y generar mejores resultados. (Solórzano, 2016) Una de las principales características del liderazgo colaborativo es que promueve la inclusión y el compromiso de los miembros hacia el equipo, ya que se ven involucrados de forma directa y sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta.

El proyecto consistió en el apoyo al Modelo de Liderazgo Colaborativo de *Boys Hope Girls Hope International*, el cual consiste en distintos procesos de cooperación técnica entre afiliados. Por cooperación técnica entendemos el intercambio de conocimientos técnicos y de gestión que surge con el objetivo de incrementar y desarrollar la capacidad de las organizaciones y personas que la reciben, para así mejorar su efectividad y la eficacia de la ayuda al desarrollo. (Gutiérrez, 2014) Este tipo de cooperación se da tanto en la modalidad Norte-Sur, como Sur-Sur, tal como es el caso del “Banco Interamericano de Desarrollo, cuyos países prestatarios se apoyan entre sí a través de asistencia técnica intrarregional, lo cual, además de transferir conocimientos, contribuye al refuerzo de los vínculos institucionales.”⁶

El apoyo brindado hacia la organización de *Boys Hope Girls Hope* se enfocó en realizar un análisis del funcionamiento de los procesos de cooperación técnica que se llevan a cabo entre los diferentes programas que forman parte de *Boys Hope Girls Hope International*. Sin embargo, para fines del proyecto, únicamente se tomó en cuenta a las dos oficinas más activas de *Boys Hope Girls Hope*, siendo éstas Oficina Internacional, y el afiliado de Guatemala, *Esperanza Juvenil*.

A partir de dicho análisis, se realizó una serie de recomendaciones para la mejora de los procesos de cooperación técnica entre los programas de los diferentes países. Dentro de dichas recomendaciones podemos mencionar el brindar capacitaciones sobre el uso de la tecnología para el intercambio de información, el fortalecimiento institucional, la creación de grupos de colaboración regionales (que exista un grupo conformado únicamente por afiliados de Estados Unidos, y un grupo conformado únicamente por los afiliados latinoamericanos), la clasificación de temas en: interés nacional e interés internacional.

También se generó un apartado en donde se explica el rol de las organizaciones civiles dentro del ámbito internacional, cómo y por qué se ha vuelto un actor tan relevante para el

⁶ <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/45>

desarrollo. En este apartado también se resalta la importancia que el trabajo de la organización tiene para el desarrollo de las comunidades en las que opera.

2.3 Planteamiento del problema

Boys Hope Girls Hope es una Organización No Gubernamental de carácter internacional, la cual opera canalizando fondos privados tanto de fundaciones internacionales como nacionales, corporaciones, e individuos. Dichos fondos van dirigidos hacia la ejecución de los diferentes programas que maneja *Boys Hope Girls Hope*, así como una pequeña parte es invertida en el desarrollo de los equipos de cada afiliado. Como parte de dicho desarrollo profesional, se encuentra el Modelo de Liderazgo Colaborativo, un sistema de cooperación técnica interna establecido para compartir mejores prácticas, capacitaciones, y demás aprendizajes entre los afiliados.

La oficina internacional de *Boys Hope Girls Hope* ha realizado varios esfuerzos hacia la mejora de dicha cooperación técnica entre los 14 programas de Estados Unidos y los 2 programas de Latinoamérica; sin embargo, estos esfuerzos no han tenido los resultados esperados, ya que existe poca participación de parte de los afiliados latinoamericanos, según lo comenta la Presidente & CEO de la organización, Kristin Ostby de Barillas.

Por medio de la verificación de los participantes en las actividades del Modelo de Liderazgo Colaborativo, y a través de las entrevistas realizadas a los principales miembros de Oficina Internacional durante el tiempo de práctica, se identificó una participación deficiente de parte de los miembros de los afiliados latinoamericanos en los procesos de cooperación como envío de información, conferencias, etc., lo cual hace que los procesos no cumplan con los objetivos en su totalidad y los recursos invertidos resultan ser mayores que los resultados obtenidos de dichos esfuerzos.

La cooperación técnica en esta ocasión busca fomentar la formación y mejora del personal

de *Boys Hope Girls Hope International* para así tener una mayor incidencia en las problemáticas sociales a las que la organización se enfrenta. Sin embargo, cuando estos procesos no se cumplen de la forma planificada, o no consiguen los resultados deseados, se está teniendo no sólo una falla institucional en la formación del personal, sino también una mala ejecución de los recursos invertidos en los procesos de cooperación.

Por otro lado, la organización ha sido manejada careciendo de profesionales en el área de Relaciones Internacionales y Desarrollo, por lo que los enfoques pedagógico y comercial han predominado en la perspectiva institucional. Esto ha llevado a que exista un desconocimiento del rol de la organización como tal dentro del marco internacional, y la importancia de su trabajo para el desarrollo.

2.4 Objetivos del Proyecto

Objetivo General

- Elaborar una guía de recomendaciones para la mejora de los procesos de cooperación técnica de Boys Hope Girls Hope International en base al Modelo de Colaboración de Liderazgo 2015-2016, y resaltar la importancia de su trabajo como Organización de la Sociedad Civil para el desarrollo.

Objetivos Específicos

- Documentar los eventos de cooperación técnica de Boys Hope Girls Hope International llevadas a cabo de agosto a octubre de 2016.
- Analizar los procesos de cooperación técnica de Boys Hope Girls Hope International en base al Modelo de Colaboración de Liderazgo 2015-2016.
- Evidenciar la importancia que las organizaciones no gubernamentales tienen para el desarrollo a través de la guía de recomendaciones.

2.5 Metodología

El proyecto se realizó de forma inductiva, recurriendo a la observación de los hechos, sus registros, y análisis, para llegar a la conclusión del por qué el Modelo de Liderazgo Colaborativo no estaba siendo efectivo. Se trató de recopilar y reunir diversa información de parte de los individuos que participan de los procesos de cooperación técnica dentro de *Boys Hope Girls Hope* International, esto mediante correo electrónico con las personas que se ubican en St. Louis Missouri y Antigua Guatemala, y en persona, con quienes se ubicaban en Ciudad de Guatemala. Luego se unificó dicha información recabada, a través de dos informes, uno en donde se unificó la historia de BHGH, y otro en donde se unificó la información existente sobre el Modelo de Liderazgo Colaborativo.

Después de recabar esta información, con ayuda de la Presidenta de BHGH, se procedió a identificar a los colaboradores que han sido parte del Modelo de Colaboración de Liderazgo y que se tomarían como referentes de cada región, es decir, cuyas opiniones se tomarían en cuenta para representar la opinión de los afiliados de Estados Unidos y la de los afiliados de Latinoamérica. Ya identificados dichos liderazgos, se les formuló una serie de preguntas que buscaban identificar su opinión y experiencia sobre el Modelo de Colaboración de Liderazgo, así como su conocimiento sobre el impacto que tiene BHGH como organización de la sociedad civil en el desarrollo de los países donde opera.⁷

Luego, la última semana de septiembre de 2016 se realizó la reunión anual de directores de *Boys Hope Girls Hope*, en donde se reúnen varios de los directores de cada afiliado para recibir capacitaciones sobre cómo atender a la población con la que se trabaja, participar en discusiones de temas en común, planes estratégicos de la organización, y tener un aprendizaje por medio del intercambio directo de las experiencias de miembros de otros afiliados con puestos en común.

⁷ Documento anexo para referencias

Para formar parte de dicha reunión, se viajó a St. Louis, Missouri y se participó activamente en todas las actividades agendadas, tomando nota de la interacción de los asistentes, así como de sus opiniones hacia los esfuerzos de colaboración. Después, para iniciar con la elaboración de la guía de recomendaciones, se tomó la información anteriormente recabada para elaborar un árbol de problemas que identificara las causas y efectos de la falta de efectividad en los procesos de cooperación. Este se elaboró, tomando en cuenta los problemas señalados por el liderazgo de Latinoamérica, así como los problemas expresados por el Liderazgo de Oficina Internacional en la entrevista previamente realizada.

Posteriormente, para la elaboración de la guía de recomendaciones se sintetizó la información obtenida de forma que se dio a conocer los puntos a mejorar en los procesos de cooperación. De esta manera se procedió a definir las recomendaciones y se elaboró un apartado en donde se explica la importancia que las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Cooperación técnica tienen en el desarrollo de las sociedades.

2.6 Justificación del Tema de Práctica Profesional

Las Organizaciones no Gubernamentales, también llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil, se han convertido en actores de gran relevancia dentro del Sistema Internacional de Desarrollo. Son también llamadas el tercer sector, ya que se encuentran entre el sector gubernamental y el sector empresarial. Las Organizaciones de la Sociedad Civil pretenden contribuir al desarrollo de la sociedad a través de acciones dirigidas hacia las comunidades donde trabajan, o hacia poblaciones más extensas como países en vías de desarrollo.

Además, la opinión pública las ha identificado como un canal de participación política ciudadana desde que los partidos políticos y sindicatos se han visto tan desprestigiados, sobre todo en países como los de Latinoamérica, como bien lo dice Iván Fernández en su aporte al Cuaderno de Cooperación para el Desarrollo. De forma progresiva, han ido adquiriendo un papel casi institucional en el sistema de cooperación para el desarrollo.

“Algunas participan en foros mundiales en los que se decide sobre la liberalización del comercio o la renegociación de la deuda externa, y han conseguido un estatus consultivo ante organismos como la Organización Mundial de la Salud o el Banco Mundial.”⁸

La primera designación de Organizaciones no Gubernamentales se hizo en la Carta de Naciones Unidas de 1947: “El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de la competencia del consejo”. Después, en la Cumbre del Milenio el Secretario General de la ONU reafirmó la importancia del rol que la sociedad civil y sus organizaciones tienen para el cumplimiento de las metas que Naciones Unidas tiene para el siglo XXI diciendo, “No sólo dais vida al concepto de “Nosotros los pueblos”, en cuyo nombre se redactó la Carta; sino también nos traéis la promesa de que “el poder del pueblo” puede hacer que la Carta funcione para todos los pueblos del mundo en el siglo XXI.”

Más adelante, los representantes de la sociedad civil estuvieron presentes en las conferencias de las Naciones Unidas sobre los Países Menos Adelantados en 1980, 1990 y 2001. En la Tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Países Menos Adelantados, celebrada en Bruselas, aumentó la participación de actores de la sociedad civil gracias a la organización de un Foro de Organizaciones No Gubernamentales en el marco de la Conferencia. A partir de dicho Foro se establecieron mecanismos coherentes de seguimiento y se creó una estructura provisional del Foro de Organizaciones No Gubernamentales, con su base en los Países Menos Adelantados.

En aras del inicio del nuevo milenio, se llevó a cabo la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas del 6 al 8 de septiembre del 2,000 en la ciudad de Nueva York. Allí se reunió la mayoría de líderes mundiales y adoptaron la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, documento que surgió de dicho encuentro y contiene una declaración de valores, principios y objetivos para la agenda internacional del siglo XXI, estableciendo plazos para la realización de distintos planes de acción colectivos, de ahí que surgen los Objetivos de

⁸ Fernández, I. & Calabuig, C. (2010). La Cooperación Internacional para el Desarrollo. Cap.IV: La Cooperación no Gubernamental.

desarrollo del Milenio. “La Declaración hizo un llamado a las políticas y medidas globales, correspondientes a las necesidades de los países menos desarrollados y de las economías en transición.” Con la Declaración del Milenio como base, en 2005 se realiza el acuerdo internacional, Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, el cual fue firmado en marzo del 2005 por más de cien países donantes, receptores, agencias internacionales, y organizaciones. En dicho documento se establece una hoja de “ruta” para aumentar el impacto de la ayuda al desarrollo, además de que se incluyen indicadores y metas alcanzables que buscan aumentar la efectividad de la ayuda.

Más adelante, en 2008, como parte de la ruta de la eficacia de la cooperación, en la Agenda de Acción de Accra, documento que resultó del III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, los donantes y países socios expresaron que se comprometían a “compartir un interés en asegurar que las contribuciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil al desarrollo alcancen todo su potencial”. Dicho compromiso se vio plasmado en el año 2010 con la histórica adopción de los Principios de Estambul para el trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil como actores del Desarrollo. Dichos principios son un marco de referencia internacional para guiar la labor de las Organizaciones de la Sociedad Civil como actores independientes del desarrollo, los cuales podrían adoptarse para brindar una guía de la labor de Boys Hope Girls Hope dentro del escenario internacional, y así potenciar su trabajo como Organización de la Sociedad Civil.

Luego, en 2011, en el IV Foro sobre la Eficacia de la Ayuda, celebrado en Busan, Corea, nuevamente se recalca la inclusión de las Organizaciones de la Sociedad Civil como actores dentro del Sistema Internacional de Desarrollo: “Todos nosotros ahora formamos parte de una nueva y más incluyente agenda del desarrollo en Busan, en la cual los actores participamos con base en metas comunes, principios compartidos y compromisos diferenciados. Sobre esta misma base, saludamos la inclusión de la sociedad civil, el sector privado y otros actores.”⁹ Como dice el PNUD, “El apoyo a la sociedad civil puede facilitar la participación de las poblaciones pobres y vulnerables en el diseño e

⁹ Alianza de Busan para la Cooperación eficaz al Desarrollo

implementación de políticas y programas de desarrollo. Esto, a su vez, puede mejorar la prestación de los servicios sociales básicos, como salud y educación.” Tal es el caso de Boys Hope Girls Hope, quienes, a través de la sociedad civil, aportan a la educación de los sectores más vulnerables de la sociedad.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil son ya actores activos y de peso en el Sistema Internacional de Desarrollo ya que hacen presión ante el sector gubernamental y el sector privado para el cumplimiento de demandas sociales y económicas a beneficio de la sociedad, tal como se menciona en el Tercer Informe de CINR para el Desarrollo, “Más allá del 2015: Guatemala y la Alianza Global” 2013-2014, además de que se estima que hay alrededor de 10 millones de organizaciones no gubernamentales en todo el mundo.¹⁰

Además, son también ejecutores de Cooperación Internacional, y actores activos dentro de la Cooperación Multilateral, la cual consiste en que los gobiernos dirigen fondos de cooperación al desarrollo a organizaciones multilaterales para que éstas los utilicen en la financiación de sus propias actividades, de modo que la gestión queda en manos de las instituciones públicas internacionales y no de los gobiernos donantes.

También está la cooperación no oficial, que es la otorgada por organizaciones no gubernamentales y, por lo general es ofrecida a organismos del mismo carácter en países en vía de desarrollo. En numerosas ocasiones, el origen de los fondos de las acciones de cooperación es mixto (público-privado), por lo que es usual que surjan iniciativas en las que participan ambos actores, si Boys Hope Girls Hope tuviese conocimiento del tema y la capacitación necesaria, podrían ser ejecutores de este tipo de cooperación.

Dada la relevancia que toman las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Sistema Internacional para la contribución al desarrollo, es de suma importancia que estas cuenten

¹⁰ Consultado el 4 de Septiembre de la World Wide Web: <http://ifp-fip.org/es/english-25-facts-and-stats-about-ngos-worldwide/>

con las herramientas necesarias para la optimización de recursos, mejoramiento de procesos, y efectividad de sus acciones en los distintos sectores en los que estas operan.

Por lo mismo es que la cooperación técnica dentro de Boys Hope Girls Hope International toma un papel tan relevante. Es necesario que existan herramientas y procesos técnicos que sirvan como insumos para el trabajo de los programas ya que su ejecución en los diferentes países tendrá un impacto en la educación de población que de otra manera no tendría acceso ella.

Particularmente en el caso de Guatemala, en 2013 se identificó que a nivel primario se tenía un 85.40% de tasa neta de escolaridad, “solo 44 de cada 100 adolescentes entre 13 y 15 años de edad están cursando el ciclo básico según su edad, y solo 24 de cada 100 adolescentes entre 16 y 18 años están cursando el ciclo diversificado.” (Segeplan, 2014)¹¹

Por lo tanto, es necesario potenciar toda instancia y recurso que aporte hacia la reducción de la brecha de acceso al sistema educativo, por lo que resulta imperativo el evaluar los procesos de cooperación técnica interna de Boys Hope Girls Hope, así como hacer ver a los miembros de dicha organización la relevancia que su trabajo como Organización no Gubernamental tiene para el desarrollo de los países en los que opera.

¹¹ Segeplan (2014).K'atun nuestra Guatemala 2032. Guatemala, Segeplan.

Capítulo III. Marco Teórico

Para una mejor comprensión del impacto que tienen las Organizaciones de la Sociedad Civil en el desarrollo, se ha decidido abordarlas desde el paradigma idealista y la Teoría del Neoliberalismo.

En el caso del paradigma idealista, percibe las relaciones internacionales de una manera más integral en donde se ve la complejidad de las relaciones entre estados y otros actores. A diferencia del Realismo, el Idealismo no se reduce a relaciones de poder y decisiones reactivas, sino que propone un acercamiento preventivo entre Estados y demás actores. Es justamente por ellos que la cooperación internacional se comprende dentro del espectro idealista.

3.1 Paradigma Idealista

Entre las principales variables para identificar las diferentes corrientes de pensamiento que existen en las Relaciones Internacionales, está la presencia o ausencia de la anarquía en la sociedad internacional. Dicha premisa viene del análisis de las obras de los pensadores clásicos como: Hobbes, Rousseau y Locke, que veían precisamente en el establecimiento de un “contrato social”, la posibilidad de superar el caos derivado de la ausencia de una autoridad central.

Esto es completamente diferente a como ocurre dentro de una nación, ya que en el sistema internacional el establecimiento de una autoridad central es aún más complejo, provocando con ello que las corrientes de pensamiento al interior de estas disciplinas establezcan premisas que van desde proponer una organización mundial que persiga la paz internacional como deber moral, hasta quienes creen en la imposibilidad del establecimiento de esta. Lo que ha llevado a las Relaciones Internacionales a dividirse en dos paradigmas: Idealista y Realista. (Padilla, 1992)

El paradigma idealista se remonta a la antigua Grecia, a través de uno de sus principales referentes, Aristóteles. Él, a través del mundo de las ideas identificaba en los hombres la virtud de actuar con ética debido a que son seres sociales y políticos, por lo que decía que dicha naturaleza se debía de ver traducida en el relacionamiento de los Estados, basándose en principios de justicia, prudencia y pacifismo. Al tomarse las relaciones internacionales como un tema racional, se asume que los Estados pueden actuar con base en la moral y ética y no sólo de manera reactiva como lo dicta el paradigma realista. Por la misma racionalidad que Aristóteles le atribuye al idealismo, es que este tiene el soporte de normas y estructuras como lo es el Derecho Internacional.

El autor clásico Hugo Grocio, fue de los primeros en proponer un principio básico para ordenar las relaciones entre Estados soberanos y fomentar de esta manera la causa de la paz, evitando la guerra. Grocio, proponía la célebre máxima *Pacta Sunt Servanda* (lo pactado obliga) como base del derecho internacional, es decir, del conjunto de normas que regulan las relaciones entre los Estados. (Padilla, 1,992)

Dado que el derecho internacional no cuenta con un ente que busque hacer efectivo el cumplimiento de las leyes y normas, las normas de carácter internacional se basan en las voluntades de los Estados que logran entrar en acuerdos a través de convenios o tratados internacionales. Es por ello que es vital que los gobernantes de los Estados se comprometan a respetar dichos convenios o tratados ya que es en dicho acuerdo mutuo donde surge el derecho internacional, y es así como se pretende mantener el orden internacional. Es justo en este punto en donde se aprecia una de las características más importantes del idealismo, en su “naturaleza esencialmente deontológica y prescriptiva”, como bien lo describe Luis Alberto Padilla.¹²

El paradigma idealista comprende la conducta de los Estados de manera que esta debe

¹² Padilla, Luis Alberto, Teoría de las Relaciones Internacionales, la Investigación sobre la paz y el conflicto, serie cooperación paz, Volumen 3; IRIPAZ; I Edición, Guatemala 1992, Páginas 380 a 382

regirse por valores como la libertad, igualdad y justicia, así como el respeto a los derechos humanos, la libre determinación de los pueblos, el respeto a la soberanía de los Estados, la cooperación internacional, etc. Es decir, que los Estados deberían de actuar con base en los valores y principios que rezan sus constituciones y las suscripciones a organizaciones internacionales y tratados. Solamente así es que los Estados pequeños pueden defender sus intereses antes el poderío de grandes potencias mundiales. Es justo en este punto en donde el paradigma idealista coincide con el enfoque del presente informe, a través de la evidente necesidad que existe de cooperación internacional.

Como lo podemos deducir de la explicación anterior, lo que busca el idealismo es que el sistema internacional tenga la capacidad de establecer un escenario de paz a nivel mundial, “una paz perpetua” como lo plantea otro de los grandes exponentes del idealismo, Kant. De esta manera, a través del establecimiento de la paz, se busca evitar la guerra, reducir el militarismo, y la persecución de beneficios en común. Desde el espectro del idealismo se rechaza la idea de que las guerras y conflictos son una condición natural en la relación entre Estados.

Para lograr dicha paz, los idealistas afirman que debe existir una organización mundial que sirva como mediador en conflictos, y que vele por el comportamiento de los Estados y el prevalecimiento de la paz, para así garantizar a todos los miembros de la comunidad internacional su seguridad. Es justo en este punto donde cabe mencionar a Woodrow Wilson, profesor de ciencia política en la Universidad de Princeton y presidente de los Estados Unidos en 1913.

En 1918 Wilson realizó un discurso dirigido a las naciones europeas durante la Primera Guerra Mundial, en donde tocaba los famosos “catorce puntos”, con los cuales tenía como objetivo el plantear un llamado a la paz y promover un nuevo orden mundial. Dicho discurso fue la base para la creación de lo que sería la principal manifestación del paradigma idealista, la Sociedad de Naciones, una organización mundial que perseguiría la unión de los Estados con el objetivo de promover, lograr, y mantener la paz mundial.

Sin embargo, la Sociedad de Naciones no logró consolidarse y fue en 1,945 cuando se consolida la Organización de las Naciones Unidas, cuyo principal objetivo es la seguridad y paz mundial.

El idealismo cree en un orden político racional y moral, tal y como por el que se rigen los individuos, por lo que se cree fervientemente en la capacidad de la acción humana para generar cambios en el escenario internacional. Es por ello que las acciones humanitarias y la cooperación corresponden al espectro idealista, ya que el idealismo considera que los intereses de los Estados se complementan y al trabajar juntos por sus propios intereses, se trabaja también por la paz. Se cree que la cooperación internacional puede ser un aporte esencial para la solución de problemas internacionales de carácter económico, social o cultural y el estímulo de los derechos humanos, tal como es el caso de la educación.

3.2 Teoría del Neoliberalismo

Para el presente informe se ha decidido abordar el proyecto desde la perspectiva neoliberalista. Ha sido esta teoría la que propone la premisa de que son las instituciones internacionales quienes dictan las acciones que deben tomar los Estados en el escenario internacional, lo cual concuerda con la conclusión del proyecto llevado a cabo en Boys Hope Girls Hope y su aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el Sistema Internacional de Cooperación, existen distintas modalidades de Cooperación. Dentro de estas se encuentra la Cooperación Sur – Sur, la cual busca aportar al desarrollo y el fortalecimiento de los actores involucrados, de forma horizontal para que ambas partes se vean beneficiadas del intercambio. Gutiérrez (sin fecha) Dentro de esta modalidad de Cooperación Internacional, actualmente es posible encontrar una variedad de actores que no solían ser reconocidos como actores activos dentro del Sistema Internacional de Cooperación. Dentro de estos podemos encontrar, instituciones académicas, tanto públicas como privadas, así como las llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil, tales como Boys Hope Girls Hope.

En este caso se abordará el tema de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Sistema de Cooperación Internacional desde la Teoría Neoliberal. Dicha teoría posee un enfoque multidimensional, de forma que es una reformulación del realismo y neorealismo.

La teoría del Neoliberalismo nos dice que el centro de interés es el estudio de las reglas e instituciones internacionales y se basa también en la premisa que la cooperación internacional es posible y que las instituciones modifican la percepción que los Estados tienen de sus propios intereses, posibilitando así la cooperación entre naciones y demás actores.

David Baldwin, es un científico político de la escuela Woodrow Wilson de Relaciones Internacionales y Públicas, de la Universidad de Princeton, quien ha sido uno de los más reconocidos autores del Neoliberalismo. Según Baldwin, el neoliberalismo tiene cuatro diferentes áreas: el comercial, el republicano, el sociológico, y el institucional, pero para efectos de este documento, ampliaremos solamente sobre el sociológico y el institucional.

El sociológico tiene un abordaje un tanto globalista, destacando la noción de comunidad e interdependencia internacional. Postula que mientras aumentan las actividades transnacionales, los gobiernos generan mayor interdependencia y se propicia la cooperación internacional. Por otro lado, el neoliberalismo institucional de Keohane & Nye dice que la vía a la paz internacional es a través de la contribución de capital de los Estados para crear comunidades que promuevan el crecimiento económico y soluciones a problemas regionales.

La teoría del Neoliberalismo Institucional fue desarrollada principalmente por los teóricos Robert Keohane y Joseph Nye en la década de 1970. Su nombre proviene de la importancia que toman las instituciones en los procesos de cooperación internacional, y el prefijo “neo” es lo que lo distingue del institucionalismo liberal clásico.

El neoliberalismo institucional basa su visión en que los Estados no son los principales actores en las relaciones internacionales, pero todos buscan maximizar sus beneficios, lo cual sólo se puede lograr a través de la cooperación. No quiere decir que la cooperación sea la solución a todas las problemáticas de los Estados, pero sí una vía racional para el desarrollo internacional. Es justamente desde este enfoque que analizamos la contribución de Boys Hope Girls Hope, como Organización de la Sociedad Civil, al desarrollo.

Actualmente el sistema internacional se ha ido desarrollando de una manera completamente distinta a lo que se había observado previamente. Hace unas cuantas décadas fue que el mundo cambió de un orden bipolar hacia un orden multipolar en el que fueron surgiendo nuevas potencias en el panorama internacional. También se empezaron a cambiar los intereses que guiaban las acciones de estos actores, los cuales eran previamente enfocados hacia fines ideológicos mientras que ahora son fines mayoritariamente económicos los que mueven a los actores del sistema.

El hecho de que ahora es la economía lo que rige la toma de decisiones de carácter nacional e internacional, también posiciona a muchos actores en una relación de interdependencia. Estamos en un período en el que las relaciones de cooperación son cada vez más fuertes y las economías de ciertos actores se ven cada vez más comprometidas con las economías desarrolladas, de las que dependen para su subsistencia. También, por el esfuerzo constante por mejorar y propiciar las relaciones de cooperación, y fomentar un sistema democrático, es que han obtenido mayor relevancia los organismos internacionales. Es por ello que los neoliberales aseguran que, debido al aumento de relaciones entre actores estatales y no estatales, los Estados ya no son los principales actores en el escenario internacional.

La teoría neoliberal no niega que los procesos de cooperación se puedan interrumpir o entorpecer en algún momento debido a las mismas reservas que puedan tener los Estados sobre los beneficios relativos que puedan o no obtener, sin embargo, los beneficios, producto de ciertas alianzas le brindan cierto posicionamiento a los Estados dentro del escenario internacional, lo cual resulta ser un gran atractivo. Es por ello por lo que

Keohane plantea que los Estados requieren de organizaciones o instituciones que regulen sus relaciones y acciones en política exterior, ya que deben regirse en base a las normas y lineamientos que las instituciones internacionales han establecido, para así brindar mayor estabilidad y gobernabilidad democrática a los Estados.¹³ Jiménez (2004)

Entonces, según lo anterior e interpretando a Keohane, podemos decir que para que se dé la cooperación, primero que nada, deben de existir intereses mutuos y se deben de obtener beneficios producto de dicha cooperación, de lo contrario, carecería de sentido.

Para este caso en particular, nos referiremos a la institucionalización de la cooperación partiendo de la Declaración de los Objetivos Desarrollo Sostenible, en donde Naciones Unidas como institución internacional, estableció que todos los países firmantes trabajarían hacia el cumplimiento de ocho objetivos específicos para el desarrollo, así como también se hizo partícipes de esto a las Organizaciones de la Sociedad Civil y al sector privado. En este proyecto observaremos cuál es la contribución de Boys Hope Girls Hope al desarrollo, a través de dichos objetivos.

3.3 Marco Conceptual

De acuerdo con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República de Guatemala –SEGEPLAN-¹⁴ la Cooperación Internacional se refiere a las actividades en las que instituciones estatales, organizaciones multilaterales, el sector privado y la sociedad civil de países industrializados financian actividades con el objetivo de apoyar a los países en desarrollo.

Esta idea se relaciona con lo planteado en el apartado teórico al afirmar que, si bien la cooperación no resulta la solución universal a todos los problemas de los estados, sí es un medio para lograr maximizar sus beneficios y de esa manera lograr desarrollo.

¹³ Jiménez, C. (2004). Las teorías de la cooperación internacional dentro de las relaciones internacionales. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

¹⁴ Ver <http://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/institucion/areas-interes/cooperacion-internacional>

En este sentido, el concepto de Cooperación Internacional resulta tener un carácter abarcador que comprende otros términos como cooperación técnica, desarrollo, y organizaciones de sociedad civil los cuales resultaron fundamentales para la PPS, pues sin ellos el análisis de la Cooperación Internacional adaptada al caso de estudio no hubiera sido posible.

La teoría del neoliberalismo plantea que el cambio a un sistema multipolar con intereses más bien económicos trajo consigo una relación de interdependencia entre estados, pues nuevas potencias se integraron al panorama internacional. En este nuevo escenario internacional la **cooperación técnica**, que es una herramienta que fomenta el desarrollo en la que se comparten experiencias, capacidades técnicas y recursos, resulta importante para mantener el sistema internacional.

La relevancia de la cooperación técnica radica en que -este tipo de cooperación- puede ser bilateral (entre dos entes) o triangular cuando hay asesoría y financiamiento de un ente externo (CEPAL, 2017); y muchas veces se da a través de capacitaciones para fortalecer los recursos humanos y las instituciones de un país (CEPAL, 2017 y OPS, 2017). De esta manera, busca promover las capacidades tanto humanas como institucionales de un país, en las áreas que más lo necesite, por ejemplo: educación, salud, alimentación, etc. En este tipo de cooperación dos o más entes tiene intercambios cooperativos de conocimientos, habilidades, recursos y tecnología con el fin de conseguir un beneficio mutuo y fortalecer sus relaciones para futuros encuentros.

Es importante recordar que el fin de la cooperación técnica, y en realidad de la cooperación internacional, es ser una vía para el **desarrollo** el cual consta de ampliar las oportunidades que tiene cada ser humano de tener una vida valiosa. Este no hace referencia únicamente al crecimiento económico -que, si bien es uno de los medios más importantes, el desarrollo no se limita a eso- sino más bien hace referencia al conjunto de oportunidades que tiene cada persona (Informe Nacional de Desarrollo Humano, 2016).

En este sentido, lo principal es trabajar en las capacidades humanas, es decir la diversidad de cosas que las personas pueden ser o hacer en la vida. Dentro de estas capacidades se

encuentran el acceso a una educación de calidad, disfrutar de una vida saludable, ser parte de una comunidad y tener acceso a los recursos básicos para tener un nivel de vida digno (Informe Nacional de Desarrollo Humano 2016).

Si bien es cierto que la cooperación técnica es la vía para el desarrollo, ambos conceptos resultan estar aislados sin un vínculo que logre pasar de las ideas a la acción y a los resultados. Según la teoría del neoliberalismo, organizaciones o instituciones que regulen las relaciones de cooperación son fundamentales para el éxito, es decir para alcanzar el desarrollo.

Son precisamente estas instituciones u organizaciones las que se convierten en los actores principales del escenario internacional. En este protagonismo podemos ubicar a las **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)**, que son el ámbito en el que ciudadanos se organizan para trabajar en torno a fines comunes que son públicos y colectivos. Sus acciones son sin fines de lucro y autónomas, tales como las Organizaciones No Gubernamentales –ONG- y también Organizaciones Populares –formales o informales (Velásquez, 2013).

De manera paulatina y progresiva, las Organizaciones de la Sociedad Civil, también conocidas como Tercer Sector como se mencionó antes, han tomado un papel fundamental dentro del sistema de cooperación internacional no sólo por el cambio de sistema bipolar a sistema multipolar; sino también por la débil capacidad de interlocución de las instituciones tradicionales –como partidos políticos e instituciones públicas– que ya no se dan a vasto para articular y atender las demandas sociales.

Muchas veces surgen en países en desarrollo para atender las necesidades que el gobierno no puede cubrir o en las que el apoyo es limitado. Además, permite que la sociedad civil se involucre en el desarrollo de su propio país o comunidad y representa un medio de protección y defensa para los más vulnerables (Velásquez, 2013).

En estas condiciones de deficiencia, se reconoce la necesidad de apoyarse en las Organizaciones de la Sociedad Civil para atender puntos que la gestión pública no abarca. Este reconocimiento surge, en un primer momento, en la carta de las Naciones Unidas de 1947 y tiempo después en la Cumbre del Milenio (Fernández, 2010). Luego, en 2008, en la Agenda de Acción de Accra, documento que resultó del III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, queda expresado el compromiso de los países socios a que los esfuerzos de las Organizaciones de la Sociedad Civil al desarrollo alcanzaran todo su potencial. Fue entonces en 2010 que se adoptaron los Principios de Estambul para el trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil como actoras del Desarrollo, los cuales guían la labor de dichos actores.

En los momentos anteriormente mencionados, se resalta la importancia que tiene la participación de la sociedad civil organizada para el cumplimiento no solo de los objetivos de las Naciones Unidas sino para el desarrollo en general de un país o grupo específico, pues las OSC son un medio de integración social y permiten potenciar las capacidades colectivas e individuales de un grupo para alcanzar un grado más alto de desarrollo (Velásquez, 2013).

Otro aspecto relevante de las OSC es que son una fuente de empleo remunerado para los ciudadanos en donde éstas operan, por lo que no sólo contribuyen al desarrollo a través de programas de cooperación específicos, sino que también hacen un aporte directo a la economía al ser empleadores. De acuerdo con lo anterior “[...]es importante reconocer la labor de las OSC en los procesos de desarrollo tanto individual de los países, como el apoyo a la cooperación internacional en otros países (en el caso de la cooperación internacional), sin olvidar que mientras más coordinados y en sinergia se trabaje con todos los demás sectores, público y privado, mucho más será la efectividad de las acciones realizadas y el impacto que se podrá lograr para el beneficio y el desarrollo de las personas. Así se logra la participación de toda la sociedad para la construcción de capacidades sostenibles y de cambio verdadero.” (Velásquez, 2013).

Con esta idea en mente, es importante hacer ver que, si bien las OSC juegan un rol fundamental para la cooperación y el desarrollo, existen ciertos obstáculos que les impiden accionar de manera más eficiente para atender las deficiencias de un país. Estos obstáculos surgen básicamente por la débil o carente relación Estado-Sociedad Civil-Mercado y la ausencia de mecanismos que les permiten interactuar entre sí de manera recíproca (Cemefi, 2016).

Además, la ausencia de una cultura ciudadana participativa le resta cierta credibilidad a las OSC y les dificulta la comunicación con el entorno. También es importante mencionar que a nivel nacional los marcos jurídicos tienden a no reconocer o limitar la participación de los grupos de sociedad civil, causando que dichas organizaciones no jueguen un papel relevante en la formulación de políticas públicas, lo que las lleva puede llevar al fracaso y extinción (Cemefi, 2016).

Sin embargo, a pesar de esos obstáculos y la fuerte crítica que pueda recibir en términos de credibilidad, es a través de las OSC que se puede ver de manera clara el planteamiento del neoliberalismo de que ya no son los estados los que protagonizan la escena internacional sino más bien nuevos actores como las organizaciones que a través de distintos tipos de cooperación internacional como la cooperación técnica buscan desarrollo en distintas áreas, según sean sus necesidades e intereses.

Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados

4.1 Resultados del proyecto

Durante el período de agosto a noviembre de 2016, se trabajó junto a la organización Boys Hope Girls Hope International, desde la sede de Esperanza Juvenil, Boys Hope Girls Hope Guatemala. En dicho período se realizaron distintas actividades, las cuales serán detalladas a continuación:

Se dio el acompañamiento a la visita de un grupo de estudiantes y personal de Boys Hope Girls Hope Chicago a Esperanza Juvenil, Guatemala. Dicho acompañamiento consistió en guiar a los estudiantes y personal visitante en su visita, servir como traductora entre los visitantes y la población de Esperanza Juvenil, asistir en reuniones del personal de liderazgo de ambos programas. Posterior a la visita, se tuvo sesiones individuales para obtener comentarios de retroalimentación de parte de los líderes del grupo de Boys Hope Girls Hope Chicago y de Esperanza Juvenil, en donde se recopilaban sus impresiones, y a partir de ello se realizó un cuadro comparativo sobre las formas de trabajo de cada programa.

Se organizó una reunión de los liderazgos de cada uno de los afiliados, la cual se llevó a cabo del 26 al 29 de septiembre de 2016, en la ciudad de St. Louis, Missouri, en Estados Unidos, a donde asistieron 45 líderes representantes de Boys Hope Girls Hope. El nombre de dicho evento fue: *One Team: One Mission*.

Se recopiló el itinerario de dicha reunión, así como varios documentos, temas a tratar, y comentarios de los asistentes, de lo cual posteriormente se redactó un informe.

Posterior a la reunión *One Team: One Mission*, se realizaron entrevistas individuales a los liderazgos de la oficina internacional de Boys Hope Girls Hope, y a los liderazgos del programa en Guatemala, para captar la perspectiva de cada uno sobre los procesos de cooperación técnica de Boys Hope Girls Hope.

Finalmente, con base en los insumos anteriormente mencionados, se elaboró una guía de recomendaciones para la mejora de los procesos de cooperación técnica de Boys Hope

Girls Hope, en donde se resalta un apartado con observaciones sobre el aporte de la organización al desarrollo.

4.2 Resultados alcanzados

A continuación, se irán detallando los resultados alcanzados, producto de cada una de las actividades mencionadas en el apartado anterior, las cuales fueron definidas a partir de los objetivos específicos del proyecto.

Respondiendo al primer objetivo específico, “Documentar los eventos de cooperación técnica de Boys Hope Girls Hope International llevadas a cabo de agosto a octubre de 2016.”, se documentó el viaje de Boys Hope Girls Hope Chicago a Guatemala, a través de una copia de su itinerario, así como de entrevistas a los liderazgos de ambos grupos. Luego, se documentó la reunión de liderazgos de Boys Hope Girls Hope realizada en St. Louis Missouri, al recolectar los documentos utilizados para las discusiones de grupo, así como a través de anotaciones realizadas a lo largo de la semana. Por último, se realizaron entrevistas a los liderazgos de Oficina Internacional y de Esperanza Juvenil, Guatemala, sobre el Modelo de Colaboración de Liderazgo.

Como resultado de las entrevistas realizadas con respecto al viaje de Boys Hope Girls Hope Chicago a Guatemala, se identificaron los siguientes puntos:

- Los liderazgos de ambos programas aún no tienen claro el valor y propósito real de intercambios como el realizado.
- Para los liderazgos de ambos programas es sencillo el identificar que existe un gran potencial de aprendizaje sobre las formas de trabajo de otros afiliados y que existen mejores prácticas que pueden ser replicables.
- Los liderazgos de ambos afiliados reconocen la importancia del intercambio de información y recursos entre programas.
- Ninguno de los liderazgos menciona el Modelo de Liderazgo Colaborativo, incluso parecen desconocerlo.

Luego, como producto de las entrevistas realizadas a los liderazgos de la Oficina Internacional de Boys Hope Girls Hope y de Esperanza Juvenil, respecto al Modelo Colaborativo de Liderazgo, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las repuestas de los participantes muestran que no hay claridad en el objetivo del Modelo de Liderazgo Colaborativo, ya que no existe un lenguaje homogéneo al referirse al tema.
- El Modelo de Liderazgo Colaborativo no ha sido eficaz según la percepción de los participantes.
- Los participantes consideran que el Modelo de Liderazgo Colaborativo tiene un gran potencial, sin embargo, no es efectivo en la actualidad.
- El Modelo de Liderazgo Colaborativo requiere de una mejor organización para su correcto funcionamiento.
- Para un mayor involucramiento del personal de todos los afiliados, es importante que su participación sea requerida como parte de su trabajo ya que, al ser voluntario, se le resta importancia.
- Los miembros de Boys Hope Girls Hope no conocen sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya que es un tema que no se discute como organización.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un tema de interés para los miembros de Boys Hope Girls Hope.

Respecto a la reunión de liderazgos de Boys Hope Girls Hope, se recopilaron los itinerarios y presentaciones utilizadas en la semana, así como se tomaron notas de observaciones realizadas durante la semana. De dicha reunión se obtuvieron las siguientes observaciones:

- Existe cierto grado de disgusto por parte de Directores Ejecutivos y Directores de Programa, hacia la forma en que funciona Oficina Internacional. Han expresado que no perciben su utilidad en su trabajo de día a día.
- El ejercicio para definir los valores y principios de la organización hizo cambiar la actitud de algunos participantes, al notar los puntos en común que se comparten entre afiliados.

- Hay renuencia de parte de los directores y coordinadores de los afiliados, a participar en el Modelo de Liderazgo Colaborativo ya que, según experiencias previas, no es eficiente ni efectivo.
- Hay un grupo de directores que están motivados por el reciente cambio en la presidencia de Boys Hope Girls Hope, dado que esto presenta la esperanza de un giro positivo en la forma de dirigir la organización.
- Como uno de los pasos a seguir de cada reunión anual de directores de la organización, se acordó retomar las conversaciones y actividades de los comités y grupos de afinidad del Modelo de Liderazgo Colaborativo.
- Al finalizar la semana en St. Louis, la mayoría de los directores mostraron una actitud positiva y optimista sobre el trabajo y comunicación constante entre afiliados.
- En un período de mes y medio posterior a la reunión, el Modelo de Liderazgo Colaborativo, seguía sin ser efectivo ya que había poco interés y/o disponibilidad de parte de los miembros de cada comité, así como también se continuó el trabajo sin definir objetivos comunes claros.

Luego de obtener las conclusiones enlistadas anteriormente, se hizo un análisis general de dichas actividades desde la perspectiva de la teoría neoliberal, con lo cual pudimos concluir que el Modelo de Liderazgo Colaborativo puede ser tomado no sólo como un tipo de cooperación, que es como ya estaba siendo identificado por miembros de la organización, sino por institucionalización de la cooperación, ya que es la institución internacional de Boys Hope Girls Hope International el actor que demanda al resto de organizaciones de la red, que cooperen a través de este Modelo. Sin embargo, Boys Hope Girls Hope no tiene un modelo definido claramente para que este tipo de cooperación se lleve a cabo entre las organizaciones, además de que tampoco cuentan con el conocimiento de su carácter de Organización de la Sociedad Civil o del impacto que su trabajo y dicho modelo pueden tener en el escenario internacional. Por lo tanto, se cumple con una premisa más de la teoría neoliberal, en donde nos dice que la cooperación puede ser una solución a problemáticas internacionales, sin embargo, estos procesos se pueden ver entorpecidos ya que las

organizaciones no logran identificar beneficios como resultado de este esfuerzo, y rara vez, se trabaja sobre intereses mutuos ya que se trabaja sobre temas de interés para Oficina Internacional, sin realizar ningún consenso. Esto no sólo entorpece los procesos de Cooperación, sino que contradice completamente la naturaleza del modelo, que según definimos anteriormente, el liderazgo colaborativo se caracteriza por ser inclusivo, tomar en cuenta todas las opiniones, y fomentar la participación de todos los miembros.

Por otro lado, al indagar sobre los donantes que contribuyen a Boys Hope Girls Hope, también resaltó la falta de cooperación e involucramiento de Estados en el programa, ya que quienes contribuyen son otras organizaciones, o el sector privado. Esto, una vez más, demuestra dos puntos importantes; como primer punto, que los Estados ya no son los principales actores ni los únicos que generan impacto en el escenario internacional, y como segundo punto, que la falta de conocimiento de Relaciones Internacionales es una limitante para la captación de fondos y mayor efectividad de la organización.

Después de haber realizado las actividades mencionadas en el apartado anterior, con base en los productos mencionados allí, se procedió con el segundo y tercero de los objetivos específicos del proyecto: “Analizar los procesos de cooperación técnica de Boys Hope Girls Hope International en base al Modelo de Liderazgo Colaborativo 2015-2016.” y “Evidenciar la importancia que las organizaciones no gubernamentales tienen para el desarrollo”. El cumplimiento de estos objetivos llevó a la construcción de una guía de recomendaciones para Boys Hope Girls Hope, con la cual se llegó a cumplir con el objetivo general del proyecto, el cual era: “Elaborar una guía de recomendaciones para la mejora de los procesos de cooperación técnica de Boys Hope Girls Hope International en base al Modelo de Liderazgo Colaborativo 2015-2016, y resaltar la importancia de su trabajo como Organización de la Sociedad Civil para el desarrollo.”

Dicha guía se inició utilizando como introducción, la descripción del proyecto de prácticas, para así pasar a describir las actividades realizadas dentro del mismo período de prácticas, y poder presentar las conclusiones obtenidas de cada una de estas, las cuales también fueron

presentadas anteriormente en este documento. Seguido de ello, se inició con la sección de recomendaciones para Boys Hope Girls Hope, la cual fue dividida en dos apartados: recomendaciones sobre el Modelo de Liderazgo Colaborativo, y recomendaciones sobre cómo resaltar su aporte al desarrollo como Organización de la Sociedad Civil.

4.3 Análisis de Resultados

Como proyecto de prácticas, la organización de Boys Hope Girls Hope solicitó se analizara la forma en que se podía mejorar el Modelo de Liderazgo Colaborativo.

Durante la realización del proyecto de prácticas resultó evidente que en la organización Boys Hope Girls Hope no existía mayor conocimiento sobre las Relaciones Internacionales como disciplina, así como tampoco se tenía en cuenta qué tipo de actor es la organización, y el rol que tiene dentro del escenario internacional.

Para finalizar con el proyecto de prácticas se debía entregar una guía de recomendaciones para la mejora del Modelo de Liderazgo Colaborativo, lo cual se tomó como una oportunidad para presentar a la organización su rol dentro del escenario internacional, así como su aporte al desarrollo. Dicho aporte fue analizado desde la teoría del neoliberalismo, con la visión de Keohane que dice que las instituciones y organizaciones internacionales pueden llegar a modificar las prioridades de los Estados y demás actores, a través de la institucionalización de la cooperación.

Para este caso en particular se tomó como institucionalización de la cooperación el esfuerzo de Naciones Unidas de contribuir al desarrollo a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y se presentó a Boys Hope Girls Hope la forma en que contribuye al desarrollo como Organización de la Sociedad Civil, a través de dichos objetivos. Dado el tipo de trabajo que realiza Boys Hope Girls Hope, se definió que son cuatro de los diecisiete objetivos, con los que se alinea su trabajo y a los que están contribuyendo. Dichos objetivos son:

- Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo
- Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover

oportunidades de aprendizaje permanente para todos

- Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas
- Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos

La contribución de Boys Hope Girls Hope al cumplimiento de dichos objetivos es algo en lo que ya se está trabajando dentro de la organización, sin embargo, por desconocimiento de estos, dicho aporte al desarrollo no había sido identificado y mucho menos medido. Es por ello que se incluyó dentro de la guía de recomendaciones, una lista de datos a recabar por la organización, para visibilizar su aporte al desarrollo a través de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Para medir el aporte a dichos objetivos se sugirió recabar la siguiente información:

Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo

Se expone que “a nivel mundial, más de 800 millones de personas aún viven con menos de US\$1,25 al día y muchos carecen de acceso a alimentos, agua potable y saneamiento adecuados.” y que a pesar del crecimiento económico que han tenido ciertos países, este ha sido desigual y las posibilidades de salir de la pobreza se han reducido para muchas mujeres en el mundo debido a la falta de acceso de educación y oportunidades. Es por ello que el primer objetivo es terminar con la pobreza para el 2030, centrándose en los más vulnerables y aumentando el acceso a servicios y recursos básicos.

Para demostrar que Boys Hope Girls Hope contribuye al cumplimiento de este Objetivo, se debe recabar la siguiente información:

- Cuántas personas de la población atendida viven en situación de pobreza y pobreza extrema según el umbral internacional de pobreza. Estos datos deben desglosarse por edad, género, situación laboral, origen geográfico (urbano o rural).
- Cuantificar la cantidad de recursos movilizados para brindar servicios y mejorar las oportunidades de la población atendida.
- Demostrar que se trabaja por “garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos”.

Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos

El objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad. ()

Se ha observado que los niños de escasos recursos tienen hasta cuatro veces menos probabilidades de recibir educación, que los niños de familias con más recursos.

Como prueba de que el trabajo Boys Hope Girls Hope contribuye a este objetivo, deben contar con la siguiente información:

- Cuántos niños y niñas han finalizado la primaria con apoyo de la organización.
- Cuántos jóvenes hombres y mujeres han finalizado la secundaria con apoyo de la organización.
- Resultados de exámenes estandarizados que demuestren un aprendizaje “pertinente y efectivo”
- “Proporción de niños, niñas y adolescentes que, a) en los cursos segundo y tercero, b) al final de la enseñanza primaria y c) al final de la enseñanza secundaria inferior, han alcanzado al menos un nivel mínimo de competencia en i) lectura y ii) matemáticas, desglosada por sexo”
- “Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica” y por sexo.
- Cuántas horas se han invertido en talleres y programas para jóvenes, de preparación para el mundo laboral.
- Cuántos jóvenes han ingresado a la universidad o a enseñanza técnica con apoyo de la organización, y desglosarlo por sexo, y origen geográfico (urbano o rural).
- Demostrar que se cuenta con “a) electricidad, b) Internet con fines pedagógicos, c) computadoras con fines pedagógicos, d) infraestructura y materiales adaptados a los

estudiantes con discapacidad, e) suministro básico de agua potable, f) instalaciones de saneamiento básicas separadas por sexo y g) instalaciones básicas para el lavado de manos”

Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Se busca finalizar con todo tipo de discriminación hacia la mujer y se identifica la educación de la mujer como un punto clave para el desarrollo sostenible ya que “tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial.”

En este caso se pueden utilizar varios de los datos mencionados en el Objetivo anterior, para demostrar el empoderamiento de la mujer a través de la educación:

-Porcentaje de estudiantes mujeres que se ha apoyado, desglosado por nivel educativo finalizado

- “Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica” y por sexo.

-Cuántas horas se han invertido en talleres y programas para jóvenes, de preparación para el mundo laboral, desglosado por sexo.

-Cuántas niñas y jóvenes han recibido talleres de educación sexual, desglosado por edades.

Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos

La desigualdad ha ido en aumento en los últimos años y se ha visto que la población más pobre tiene acceso al porcentaje más reducido de recursos. Por lo tanto, “para frenar este aumento de las disparidades, es necesario adoptar políticas sólidas que empoderen el percentil inferior de la escala de ingresos y promuevan la inclusión económica de todos y todas, independientemente de su género, raza o etnia.”

Para comprobar que Boys Hope Girls Hope contribuye al cumplimiento de este objetivo, se debe incluir dentro de la narrativa institucional, que la organización trabaja también en “potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”, así como “garantizar la igualdad de oportunidades” para la población atendida.

Así, por medio de la guía de recomendaciones fue que se dio a conocer a Boys Hope Girls Hope su naturaleza como Organización de la Sociedad Civil y la forma en que, a través de su trabajo, contribuye al desarrollo.

CONCLUSIONES

Las Organizaciones de la Sociedad Civil son actores que, a pesar de no haber sido reconocidos por mucho tiempo por la comunidad internacional, contribuyen de gran manera en la cooperación al desarrollo. Después de un proceso que tomó años, fueron reconocidas como actores dentro del escenario internacional y la cooperación al desarrollo, llegando a ser incluso ejecutores de cooperación. A través de su trabajo, las Organizaciones de la Sociedad Civil contribuyen al desarrollo al trabajar en busca de soluciones a problemáticas sociales, ambientales, políticas y económicas, siendo un engranaje que une aspectos tanto del sector público como privado, por lo que son también conocidas como el “tercer sector”, es así como el presente informe cumple con una de las principales premisas de la teoría neoliberal, que nos dice que debido a las relaciones de interdependencia que han ido incrementando entre Estados, estos mismos han dejado de ser los actores principales en el escenario internacional y las instituciones han tomado mayor protagonismo. Tal es el caso mencionado anteriormente, de la relevancia que han tomado las Organizaciones de la Sociedad Civil y el impacto que tienen en la resolución de problemáticas de interés internacional.

Como bien propone la teoría del neoliberalismo, las instituciones internacionales son las que pasan a dictar las acciones que deben seguir los Estados en política exterior. Esto lo podemos observar en el momento en que Naciones Unidas hizo firmar a los Estados miembros su compromiso de trabajar hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y así mismo, hacer partícipes a Organizaciones de la Sociedad Civil para sumarse a dicho esfuerzo. Es ahí donde, al seguir los lineamientos propuestos por una institución internacional como lo es Naciones Unidas, la teoría del neoliberalismo encaja en el caso de Boys Hope Girls Hope, quienes, como actores dentro del escenario internacional,

deben seguir las “reglas” planteadas por esta institución para tener un mayor impacto al trabajar en conjunto con otros actores.

También, a través del acercamiento al trabajo de Boys Hope Girls Hope se logró comprobar el impacto que las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen en el desarrollo, al identificar el aporte de su trabajo como organización, al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, con ello se logró ver, como mencionamos anteriormente al abordar el paradigma idealista, la capacidad humana de impactar en el escenario internacional, a través de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la cooperación.

Sin embargo, existen Organizaciones de la Sociedad Civil, como Boys Hope Girls Hope, que no tienen conocimiento de las Relaciones Internacionales como disciplina, por lo cual desconocen su aporte al desarrollo y su rol dentro del escenario internacional. Esta falta de conocimientos lleva, en algunos casos, a reducir la efectividad del trabajo de las organizaciones, pues el conocer y comprender su pertenencia y aporte a un espacio mayor que el de sus comunidades inmediatas, puede no sólo motivar a mejorar su trabajo a quienes le conforman, sino también atraer a otros actores para sumar esfuerzos y tener un mayor impacto. Es por ello por lo que es de suma importancia que Boys Hope Girls Hope se reconozca como Organización de la Sociedad Civil y trabaje en visibilizar cuál es la forma en que aporta al desarrollo.

REFERENCIAS

Baldwin, D. (1994). Anarchy in International Relations Theory: The Neorealist-Neoliberal Debate Neorealism and its Critics. MIT Press. (48) 2, 313-344

Casey, T. (2015). Collaborative Leadership Model. Missouri, Boys Hope Girls Hope.

Casey, T. (2015). HCM Committee Report. Missouri, Boys Hope Girls Hope.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe –CEPAL– (2017). *Recuperado de:* <https://www.cepal.org/es/cooperacion-tecnica>

Elissetche, O. (2011). Las OSC como actoras de la Cooperación Internacional para el desarrollo: algunas consideraciones sobre la articulación Estado-sociedad civil en el caso Argentino. *Asociación Civil Estudios y Proyectos*. Recuperado de: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000764/OElissetche86.pdf>

Embajada de la República Federal de Alemania en Argentina. (2014). Cooperación Técnica y Científica. En línea. Consultado el 25 de abril de 2016 de la World Wide Web: www.embajada-alemana.org.ar/culturas/becas3.html

Granguillhome, R. (sin fecha). La sociedad civil y la cooperación internacional para el desarrollo. *Revista Mexicana de Política Exterior*. Recuperado de: <https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n98/granguillhome.pdf>

Gutierrez, J. (sin fecha). Cooperación Técnica. *Diccionario de Acción Humanitaria y cooperación al desarrollo*. Recuperado de: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/45>

Keohane, M. (2001). *Institucionalismo Neoliberal*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/InstitucionesInternacionales/01.pdf>

Lander, E. (1994). *Neoliberalismo, sociedad civil y democracia: ensayos sobre Venezuela y América Latina*. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/faces-ucv/20120815120406/lander.pdf>

Menspira, A. (2017). *¿Prácticas un liderazgo colaborativo?*. Recuperado de: <http://www.incae.edu/es/blog/2017/09/22/practicas-un-liderazgo-colaborativo.html>

Minorini, P. (2016). *BHGH History*. Missouri, Boys Hope Girls Hope.

Naciones Unidas. (2011). *Cuarta Conferencia de las Naciones Unidas sobre los países menos adelantados: Sociedad Civil*. Recuperado de: <http://www.un.org/es/conf/ldc/civilsociety.shtml>

PNUD. (2016). *Informe Nacional de Desarrollo Humano*. Recuperado de: <http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/concepto/>

Organización Panamericana de la Salud –OPS–. (2017). Recuperado de: http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=2128%3A2009-paho-who-technical-cooperation-among-countries&catid=1762%3Aabout&Itemid=1850&lang=es

ONU. (2000). *Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas: Declaración del Milenio*. Recuperado de: <http://www.un.org/es/development/devagenda/millennium.shtml>

Osula, B. (2014) *Toward a Collaborative, Transformative Model of Non-Profit Leadership: Some Conceptual Building Blocks*. Recuperado de: <http://www.mdpi.com/2076-3387/4/2/87>

Pérez, J. (2013). Las Organizaciones de la Sociedad civil y Las Asociaciones Incluyentes para la Cooperación Sur-Sur en América Latina. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe. (36) 17, 59-73.

PNUD. (2018). Organizaciones de la Sociedad Civil. *Recuperado de:* http://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/funding/partners/civil_society_organizations.html

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). Objetivo 1: Poner fin a la Pobreza. *Recuperado de:* <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-1-no-poverty.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). Objetivo 4: Educación de Calidad. *Recuperado de:* <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). Objetivo 5: Igualdad de Género. *Recuperado de:* <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). Objetivo 10: Reducir Inequidades. *Recuperado de:* <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-10-reduced-inequalities.html>

Salomón, M. (2002). La teoría de las Relaciones Internacionales en los albores del Siglo XXI: diálogo, disidencia, aproximaciones. CEDEP. Consultado el 5 de mayo de la World Wide Web: http://www.cedep.ifch.ufrgs.br/Textos_Elet/pdf/Salomon.pdf

Segeplan (2014). K'atun nuestra Guatemala 2032. Guatemala, Segeplan.

SEGIB. (2011). Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2011. Madrid: SEGIB, PIFCSS y AECID.

Solórzano, G. (2016). ¿Qué es Liderazgo Colaborativo?. *Recuperado de:* https://mba.americaeconomia.com/blogs/incae/que-es-liderazgo-colaborativo/#_ftnref4

Velásquez, L. (2013). Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional? *Recuperado de:* <https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional>

ANEXOS

Anexo I- Documento de Objetivos de reunión de BHGH en St. Louis, Missouri

BOYS HOPE GIRLS HOPE

ONE TEAM: ONE MISSION

AFFINITY GROUP GATHERING: FALL 2016

SEPTEMBER 26-29, 2016

ST. LOUIS, MISSOURI

Background and Purpose:

Change and transition – outside and inside the organization – challenge us to come together to focus on our mission and transform the way we work in order to deliver for the scholars and communities we serve.

As BHGH prepares to celebrate its 40th anniversary, the world in which we operate is experiencing rapid and important change driven by technology, globalization, and challenges related to racial and economic inequality.

As an organization, we have grown tremendously over the past decade in terms of the number of children and youth enrolled in our programs, the number and geographic expansion of our affiliates, and in the models of programming we offer. More recently, we have shifted to a collaborative leadership model which has meant creating a whole new way of working together, and now we are well underway with the BHGH executive leadership transition from Paul to Kristin.

At the gathering we will *begin* a dialogue on WHAT we want to accomplish together and HOW we are going to do that over the next five years. The issues we plan to discuss include:

- WHAT are our shared goals?
- WHO are we? What are the values that constitute our core DNA as an organization?
- HOW do we need to work to accomplish our goals?
- HOW should we prioritize our work to accomplish our goals and deliver on our mission?

The goals for this year's gathering are to:

- Create a space for respectful, open and honest dialogue to plan our shared BHGH future;
- Begin to articulate and co-create a vision and clear goals for the organization that will successfully serve BHGH scholars and communities into the future;

-
- Launch a journey as *One Team: One Mission* (BHGH affiliates and the IO office).

If the gathering is successful, we will:

- Feel a greater sense that we are One Team working towards One Mission;
- Experience a stronger sense of connection and shared purpose with BHGH;
- Trust we can talk with each other about our real challenges and issues, and that we can all be heard and respected;
- Know that our core challenges are being named and that new ideas are being explored to address each in a collaborative way;
- Determine our joint priorities for the next year and organize ourselves around those priorities.

Pre-meeting thought prep: What are the 3-5 characteristics you see as the fundamental, core DNA of BHGH? What makes BHGH different? What sets us apart and makes us distinctive? Come prepared to share your thoughts!

Anexo II- Itinerario reunión Boys Hope Girls Hope en St. Louis, Missouri

Boys Hope Girls Hope ***One Team: One Mission*** **Affinity Group Gathering: Fall 2016** **September 26-29, 2016** **St. Louis, Missouri**

Background and Purpose:

Change and transition – outside and inside the organization -- challenge us to come together to focus on our mission and transform the way we work in order to deliver for the scholars and communities we serve.

As BHGH prepares to celebrate its 40th anniversary, the world in which we operate is experiencing rapid and important change driven by technology, globalization, and challenges related to racial and economic inequality.

As an organization, we have grown tremendously over the past decade in terms of the number of children and youth enrolled in our programs, the number and geographic expansion of our affiliates, and in the models of programming we offer. More recently, we have shifted to a collaborative leadership model which has meant creating a whole new way of working together, and now we are well underway with the BHGH executive leadership transition from Paul to Kristin.

At the gathering we will begin a dialogue on WHAT we want to accomplish together and HOW we are going to do that over the next five years. The issues we plan to discuss include:

- WHAT are our shared goals?
- WHO are we? What are the values that constitute our core DNA as an organization?
- HOW do we need to work to accomplish our goals?
- HOW should we prioritize our work to accomplish our goals and deliver on our mission?

The goals for this year's gathering are to:

- Create a space for respectful, open and honest dialogue to plan our shared BHGH future;
- Begin to articulate and co-create a vision and clear goals for the organization that will successfully serve BHGH scholars and communities into the future;
- Launch a journey as *One Team: One Mission* (BHGH affiliates and the IO office).

If the gathering is successful, we will:

- Feel a greater sense that we are One Team working towards One Mission;
- Experience a stronger sense of connection and shared purpose with BHGH;
- Trust we can talk with each other about our real challenges and issues, and that we can all be heard and respected;
- Know that our core challenges are being named and that new ideas are being explored to address each in a collaborative way;
- Determine our joint priorities for the next year and organize ourselves around those priorities.

Pre-meeting thought prep: What are the 3-5 characteristics you see as the fundamental, core DNA of BHGH? What makes BHGH different? What sets us apart and makes us distinctive? Come prepared to share your thoughts!

Monday 9/26	
TIME	ACTIVITY
Throughout Day	Airport Pick-ups with Sonesta Shuttle
5:30pm	Meet at Lobby to leave for Opening Dinner
6:00pm	“One Team: One Mission” Opening Dinner at Il Bilago
Tuesday 9/27	
TIME	ACTIVITY
8:30 am	Transportation from hotel to Affinity Group Meeting Sites <ul style="list-style-type: none"> • EDs at World Wide Technology Headquarters • Program and Development Heads at BHGH International Office
9:00-4pm	<p>All groups will be working around some common themes with different agendas to be distributed that morning.</p> <ul style="list-style-type: none"> • What are your primary challenges at the affiliate level? With your local work? In your relationship with the broader network? • What works really well? • How is your work at the affiliate level distinctive from what other groups in your area offer? • What do we want to accomplish for our scholars and our communities? • What does our shared success look like? • What are our shared goals?
4:00	Transportation back to the hotel

6:00pm	Free time for Dinner <ul style="list-style-type: none"> • Cash stipend for each participant • Shuttles to Westport Plaza
Wednesday 9/28	
TIME	ACTIVITY
8:30 am	Transportation from hotel to IO
9:00-9:20am	Morning Welcome and Recap of Progress so Far
9:20-9:40	CR Hibbs: "How the Philanthropy/Non-Profit Sector Landscape is Changing"
9:40-10:40	Affiliate ED Leaders, PDs and Devt Heads share key points from yesterday's discussions on the WHAT; Followed by discussion and if possible voting on priorities
10:40-10:50	Break
10:50-12	Discussion of BHGH's Core Values, DNA and What Makes Us Distinct
12:00-12:50	LUNCH (WWT photographer on site for website "head shots" of all participants)
12:50pm	BHGH One Team Photo
1-2pm	Breakout Session: How does our current work align with our goals and core DNA? What are the implications for prioritizing and achieving our mission?
2-3pm	Breakout groups report back. Discussion.
3-3:10pm	Break
3:10-4pm	HOW do we need to work differently to make real progress?
4:15	Bus leaves for St. Louis affiliate to tour the new facility with scholars
5:30	BBQ Dinner with St. Louis scholars, staff, alumni and members of Intl Board
7:30pm	First van leaves for hotel
Thursday 9/29	
TIME	ACTIVITY
8:30am	Transportation from hotel to IO
9-9:20am	Morning Welcome and Recap of Progress so Far—Shifting to Here and Now
9:20-9:45am	Agenda and goals for the day (CR); Do we share the same goals and priorities? Are we ready to move this forward?
10-11am	Discussion of Proposed Changes to Collaborative Leadership (starting with P&P ideas sent in advance)—Led by Tom Casey and Suzanne Palmer

11am-11:15am	Break
11:15am-12:30pm	Breakout groups to work on 3-5 major priorities for next year
12:30-1:30pm	Lunch
1:30-2:15pm	Closing reflections, Next steps, and adjourn
2pm	Presentation and Discussion of Website with World Wide Technology
3pm	Wrap up and free time
6pm	Dinner

Anexo III- Guía de recomendaciones entregada a Boys Hope Girls Hope

Boys Hope Girls Hope Proyecto de Práctica Supervisada Agosto a Noviembre 2016

Durante el período de agosto a noviembre de 2016, se trabajó junto a la organización Boys Hope Girls Hope International, desde la sede de Esperanza Juvenil, Boys Hope Girls Hope Guatemala.

El proyecto consistió en el apoyo al Modelo de Liderazgo Colaborativo de *Boys Hope Girls Hope International*. Dicho apoyo se enfocó en realizar un análisis de los procesos de cooperación técnica que se llevan a cabo entre los diferentes programas que forman parte de *Boys Hope Girls Hope International*, tomando como referencia los programas de Estados Unidos y Guatemala.

A partir de dicho análisis, presentaremos a continuación, una serie de recomendaciones para la mejora de los procesos de cooperación técnica entre los programas de los diferentes países. El proyecto fue realizado junto al equipo de Oficina Internacional, y directores de Guatemala, sin centrarse en un área o unidad específica de alguno de los programas, sino más bien, buscando la mejora de la organización en general.

Proyecto: Modelo de Liderazgo Colaborativo

Durante los meses de agosto a noviembre de 2016, se centró en 3 actividades principales, para la observación y recopilación de información sobre la forma en que se estaba desarrollando el Modelo de Liderazgo Colaborativo. De esta manera se pretendía obtener, de primera mano, declaraciones de varias personas involucradas en el Modelo de Liderazgo Colaborativo, sobre cuáles eran sus impresiones y experiencias. Dichas actividades fueron el acompañamiento a los visitantes de Boys Hope Girls Hope Chicago en Guatemala, la observación y participación en la reunión de liderazgos de Boys Hope Girls Hope en St. Louis Missouri, y las entrevistas realizadas a los liderazgos de Boys Hope Girls Hope International y Esperanza Juvenil. A continuación, se presentarán las conclusiones obtenidas de dichas actividades.

Conclusiones de entrevista sobre visita de Boys Hope Girls Hope Chicago a Esperanza

Juvenil, Guatemala:

- Los liderazgos de ambos programas aún no tienen claro el valor y propósito real de intercambios como el realizado.
- Para los liderazgos de ambos programas es sencillo el identificar que existe un gran potencial de aprendizaje sobre las formas de trabajo de otros afiliados y que existen mejores prácticas que pueden ser replicables.
- Los liderazgos de ambos afiliados reconocen la importancia del intercambio de información y recursos entre programas.
- Ninguno de los liderazgos menciona el Modelo de Liderazgo Colaborativo, incluso parecen desconocerlo.

Conclusiones de la reunión de liderazgos de Boys Hope Girls Hope en St. Louis Missouri:

- Existe cierto grado de disgusto por parte de Directores Ejecutivos y Directores de Programa, hacia la forma en que funciona Oficina Internacional. Han expresado que no perciben su utilidad en su trabajo diario.
- El ejercicio para definir el ADN de la organización hizo cambiar la actitud de algunos participantes, al notar los puntos en común que se comparten entre afiliados.
- Hay renuencia de parte de los directores y coordinadores de los afiliados, a participar en el Modelo de Liderazgo Colaborativo ya que, según experiencias previas, no es eficiente ni efectivo.
- Hay un grupo de directores que están motivados por el reciente cambio en la presidencia de Boys Hope Girls Hope, dado que esto presenta la esperanza de un giro positivo en la forma de dirigir la organización.
- Como uno de los pasos a seguir de cada reunión anual de directores de la organización, se acordó retomar las conversaciones y actividades de los comités y grupos de afinidad del Modelo de Liderazgo Colaborativo.
- Al finalizar la semana en St. Louis, la mayoría de los directores mostraron una actitud positiva y optimista sobre el trabajo y comunicación constante entre afiliados.
- En un período de mes y medio posterior a la reunión, el Modelo de Liderazgo Colaborativo, seguía sin ser efectivo ya que había poco interés y/o disponibilidad de parte

de los miembros de cada comité, así como también se continuó el trabajo sin definir objetivos comunes claros.

Conclusiones de entrevistas realizadas a liderazgos de Boys Hope Girls Hope y Esperanza Juvenil:

- Las respuestas de los participantes muestran que no hay claridad en el objetivo del Modelo de Liderazgo Colaborativo, ya que no existe un lenguaje homogéneo al referirse al tema, incluso entre los liderazgos de oficina internacional.
- El Modelo de Liderazgo Colaborativo no ha sido eficaz según la percepción de los participantes.
- Los participantes consideran que el Modelo de Liderazgo Colaborativo tiene un gran potencial, sin embargo, no es efectivo en la actualidad.
- El Modelo de Liderazgo Colaborativo requiere de una mejor organización para su correcto funcionamiento.
- Para un mayor involucramiento del personal de todos los afiliados, es importante que su participación sea requerida como parte de su trabajo ya que, al ser voluntario, se le resta importancia.
- Los miembros de Boys Hope Girls Hope no conocen sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya que es un tema que no se discute como organización.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un tema de interés para los miembros de Boys Hope Girls Hope.

Recomendaciones para Boys Hope Girls Hope

Modelo de Liderazgo Colaborativo

- Para que el Modelo de Liderazgo Colaborativo funcione, es necesario que exista material escrito y gráfico que lo defina. De esta manera se tendrá un lenguaje y definición institucional que permitirá homogeneizar el mensaje y transmitir de manera clara el fin del MLC. El comunicar de forma clara, constante y consistente el objetivo del MLC permitirá que se genere conciencia y compromiso hacia la mejora de la ejecución de dicho modelo. Dado que no se le ha dado la relevancia suficiente a la razón por la cual se sigue dicho modelo, es que se ha tenido como

resultado la falta de interés y compromiso de los participantes en las sesiones grupales que hacen posible que el modelo genere resultados.

Así como se definen la misión y valores institucionales, se debe definir el objetivo y valores que se buscan desarrollar a través del Modelo de Liderazgo Colaborativo. Al presentar los aspectos o metas del MLC a través de enunciados que transmiten creencias y compromisos comunes, estos se convierten en principios profundamente engranados que guían el comportamiento de los empleados y las acciones y decisiones de la organización.

Además, junto con ello, indicar de forma motivacional, que la participación forma parte de las atribuciones de los representantes de cada afiliado.

- Luego de contar con los objetivos y valores a desarrollar a través del MLC, es importante que cada uno de los comités y grupos de afinidad definan, como equipo, cuál será su plan de trabajo anual, y se tracen metas claras tanto colectivas, como individuales, para cada uno de los miembros del comité y grupo de afinidad. De esta manera, se establecerán compromisos claros y será posible medir los avances o resultados, producto del trabajo realizado en los grupos del MLC. Además de ello, el que todos los integrantes sean partícipes de la definición de dichas metas, hace que el trabajo sea horizontal, y permite que todos los actores aporten, tengan un mejor conocimiento del trabajo que deben realizar en conjunto, y de esa manera, será más fácil que se sientan responsables de participar y aportar constantemente a dichos procesos.
- Varios de los inconvenientes que expresaron tener los participantes fueron: manejo de tecnología, idioma, y horarios. Por lo tanto, se recomienda el establecer políticas que faciliten el proceso de comunicación, tales como:
 - Establecer capacitaciones constantes sobre el manejo de Office 365, manejo de Skype, y Outlook.
 - Enviar un glosario de acrónimos y nombres de procesos o sistemas dentro de Boys Hope Girls Hope, para mayor comprensión de parte de los afiliados latinoamericanos.

-Establecer un día de la semana para las reuniones del comité y que de esta manera todos los participantes tengan presente que dicho día se realizan las sesiones de trabajo. Por ejemplo: el Comité de Marketing establece que realizará sus reuniones los días viernes. Luego, al finalizar cada sesión, dedicar un tiempo para acordar la fecha y hora de la próxima reunión. De esta manera, las reuniones no serán establecidas de manera unilateral y esto dará lugar a un mayor número de participantes.

- El Modelo de Liderazgo Colaborativo es un aspecto de la organización que le brinda mayor credibilidad al trabajo de la organización, y, además, demuestra que existen capacitaciones y mejoras técnicas constantes. Esto no sólo se debe transmitir a todos los colaboradores de Boys Hope Girls Hope International, sino también debe hacerse visible de forma externa. El dar a conocer el trabajo realizado por los comités y grupos de afinidad puede llegar a ser un aspecto determinante para la captación de fondos internacionales.
- Resultó evidente que los miembros de Boys Hope Girls Hope no tienen noción sobre el rol de la organización dentro del Sistema Internacional, por lo que a continuación dedicaremos un apartado a la explicación de qué es y qué hace Boys Hope Girls Hope en el escenario internacional.

Boys Hope Girls Hope en el Sistema Internacional

Primero que nada, es importante definir qué tipo de actor es Boys Hope Girls Hope dentro del Sistema Internacional. Al estar registrado como una organización no gubernamental, sin ánimos de lucro, y dedicarse a un fin social, podemos catalogar a Boys Hope Girls Hope como una Organización de la Sociedad Civil.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil pretenden contribuir al desarrollo de la sociedad a través de acciones dirigidas hacia las comunidades donde trabajan, o hacia poblaciones más extensas como países en vías de desarrollo. Estas han ido tomando, poco a poco, un rol más relevante dentro del escenario internacional al trabajar en pro de soluciones de problemáticas sociales, ambientales, políticas, y económicas, guiados por la sociedad civil. Además, han pasado también a ser actores que ejecutan cooperación internacional.

En el caso de Boys Hope Girls Hope, interpretaremos su contribución al desarrollo desde la mirada de la teoría neoliberal. El neoliberalismo institucional basa su visión en que los Estados no son los principales actores en las relaciones internacionales, pero todos buscan maximizar sus beneficios, lo cual sólo se puede lograr a través de la cooperación. No quiere decir que la cooperación sea la solución a todas las problemáticas de los Estados, pero sí una vía racional para el desarrollo internacional. Es justamente desde este enfoque que analizamos la contribución de Boys Hope Girls Hope, como Organización de la Sociedad Civil, al desarrollo.

Keohane, uno de sus principales exponentes, plantea que los Estados requieren de organizaciones o instituciones que regulen sus relaciones y acciones en política exterior, ya que deben regirse en base a las normas y lineamientos que las instituciones internacionales han establecido, para así brindar mayor estabilidad y gobernabilidad democrática a los Estados.[1] Jiménez(2004) Para este caso en particular, nos referiremos a la institucionalización de la cooperación partiendo de la Declaración de los Objetivos del Milenio 2000, en donde se estableció que todos los países firmantes trabajarán hacia el cumplimiento de ocho objetivos específicos para el desarrollo.

¿Cómo contribuye Boys Hope Girls Hope a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible?

Para Boys Hope Girls Hope es de suma importancia no solamente el conocer de qué forma aporta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sino también el visibilizar dicho aporte para la captación de fondos internacionales. Esto debido a que existen muchos organismos internacionales, Estados, y multinacionales, que buscan unir esfuerzos y aportar económicamente a programas y organizaciones que contribuyen al cumplimiento de estos.

En el caso de Boys Hope Girls Hope, se han identificado cinco de los diecisiete objetivos con los que el trabajo de la organización guarda relación y contribuye de una u otra manera. Cabe mencionar que en unos objetivos se tiene más injerencia que en otros, tomando en cuenta los indicadores establecidos para el cumplimiento de estos.

A continuación, procederemos a enlistar los objetivos a los que aporta Boys Hope Girls Hope, explicarlos, e indicar cuáles deberían de ser los datos por recopilar para demostrar el

aporte de la organización a su cumplimiento.

Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo

Se expone que “a nivel mundial, más de 800 millones de personas aún viven con menos de US\$1,25 al día y muchos carecen de acceso a alimentos, agua potable y saneamiento adecuados.” y que a pesar del crecimiento económico que han tenido ciertos países, este ha sido desigual y las posibilidades de salir de la pobreza se han reducido para muchas mujeres en el mundo debido a la falta de acceso de educación y oportunidades. Es por ello que el primer objetivo es terminar con la pobreza para el 2030, centrándose en los más vulnerables y aumentando el acceso a servicios y recursos básicos.

Para demostrar que Boys Hope Girls Hope contribuye al cumplimiento de este Objetivo, se debe recabar la siguiente información:

- Cuántas personas de la población atendida viven en situación de pobreza y pobreza extrema según el umbral internacional de pobreza. Estos datos deben desglosarse por edad, género, situación laboral, origen geográfico (urbano o rural).
- Cuantificar la cantidad de recursos movilizados para brindar servicios y mejorar las oportunidades de la población atendida.
- Demostrar que se trabaja por “garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos”.

Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos

El objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad. ()

Se ha observado que los niños de escasos recursos tienen hasta cuatro veces menos

probabilidades de recibir educación, que los niños de familias con más recursos.

Como prueba de que el trabajo Boys Hope Girls Hope contribuye a este objetivo, deben contar con la siguiente información:

- Cuántos niños y niñas han finalizado la primaria con apoyo de la organización.
- Cuántos jóvenes hombres y mujeres han finalizado la secundaria con apoyo de la organización.
- Resultados de exámenes estandarizados que demuestren un aprendizaje “pertinente y efectivo”
- “Proporción de niños, niñas y adolescentes que, a) en los cursos segundo y tercero, b) al final de la enseñanza primaria y c) al final de la enseñanza secundaria inferior, han alcanzado al menos un nivel mínimo de competencia en i) lectura y ii) matemáticas, desglosada por sexo”
- “Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica” y por sexo.
- Cuántas horas se han invertido en talleres y programas para jóvenes, de preparación para el mundo laboral.
- Cuántos jóvenes han ingresado a la universidad o a enseñanza técnica con apoyo de la organización, y desglosarlo por sexo, y origen geográfico (urbano o rural).
- Demostrar que se cuenta con “a) electricidad, b) Internet con fines pedagógicos, c) computadoras con fines pedagógicos, d) infraestructura y materiales adaptados a los estudiantes con discapacidad, e) suministro básico de agua potable, f) instalaciones de saneamiento básicas separadas por sexo y g) instalaciones básicas para el lavado de manos”

Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Se busca finalizar con todo tipo de discriminación hacia la mujer y se identifica la educación de la mujer como un punto clave para el desarrollo sostenible ya que “tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial.”

En este caso se pueden utilizar varios de los datos mencionados en el Objetivo anterior, para demostrar el empoderamiento de la mujer a través de la educación:

-Porcentaje de estudiantes mujeres que se ha apoyado, desglosado por nivel educativo finalizado

- “Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica” y por sexo.

-Cuántas horas se han invertido en talleres y programas para jóvenes, de preparación para el mundo laboral, desglosado por sexo.

-Cuántas niñas y jóvenes han recibido talleres de educación sexual, desglosado por edades.

Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos

La desigualdad ha ido en aumento en los últimos años y se ha visto que la población más pobre tiene acceso al porcentaje más reducido de recursos. Por lo tanto, “para frenar este aumento de las disparidades, es necesario adoptar políticas sólidas que empoderen el percentil inferior de la escala de ingresos y promuevan la inclusión económica de todos y todas, independientemente de su género, raza o etnia.”

Para comprobar que Boys Hope Girls Hope contribuye al cumplimiento de este objetivo, se debe incluir dentro de la narrativa institucional, que la organización trabaja también en “potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”, así como “garantizar la igualdad de oportunidades” para la población atendida.

Esto puede medirse al presentar el dato de cuánto es el ingreso que perciben los universitarios y graduados universitarios de Boys Hope Girls Hope, comparado con la media del ingreso percibido por las familias de la población atendida.