

Misión Perú – informe de evaluación

Evaluación de la capacidad de desarrollo dentro de las relaciones de socios entre las ONG belgas y sus socios en el Sur

Uitgevoerd in opdracht van de Dienst Bijzondere Evaluatie

April 2010

**HIVA-K.U.Leuven
ACE Europe
IOB-UA**

Evaluatieteam

Nadia Molenaers
Leen Nijs

Lokale consultants

Marisol Cordero– Peru

Dienst Bijzondere Evaluatie
FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking

De Dienst Bijzondere Evaluatie verzekert de conformiteit van dit evaluatieverslag met het bestek. De evaluatie werd begeleid door een stuurcomité in Brussel.

De meningen in dit document zijn gestaafde meningen van de Dienst van de Bijzondere Evaluator en van zijn consultants, doch ze reflecteren niet noodzakelijk de positie van de FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Leuven, xxxxxxxx

© FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking
xxxxxxx

Grafische vormgeving: xxxxxxxxxxxxxx, Dienst Communicatie FOD

Drukwerk: Drukkerij FOD

Evaluation nr

Wettelijk depot:

Dit document is tevens beschikbaar in pdf-formaat op de hierbij ingesloten CD-ROM, op de websites www.diplomatie.be of www.dgos.be, of bij de Dienst Bijzondere Evaluatie.

Índice

Índice	7
Lista de abreviaturas	9
Introducción	11
1 Breve descripción del contexto político y social del país	13
2 Evaluación del socio APRODEH – 11.11.11	17
3 Evaluación del socio Cedep Ayllu – Broederlijk Delen	31
4 Evaluación del socio CGTP – FOS	43
5 Evaluación del socio OFPROP (SOLIMAZ) – DMOS/COMIDE	55
6 Evaluación del socio PRORURAL – DISOP/SIMFR	67
7 Conclusiones	79
Anexos	83

Lista de abreviaturas

ABA	Alimentos y Bebidas
ANC	Asociación Nacional de Centros
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
APAFA	Asociación de Padres de Familia
AQ	Adeas Qullana
BD	Broederlijk Delen
BXL	Bruselas
CA	Cedep Ayllu
CNDDHH	Coordinadora Nacional de Derechos Humanos
CEDAL	Centre d' Etude du Développement en Amérique Latine
CEFFA	Centros de Formación Familiar por Alternancia
CETPRO	Centro de Educación Técnico Productiva
CGTP	Central General de Trabajadores de Perú
CODESPA	Fundación Codespa (España, Asturias)
COEECI	Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional
CRFA	Centro Rural de Formación en Alternancia
CTH	Comercio, Turismo y Hotelería
CUT	Central Unitaria de Trabajadores
DDC	Desarrollo De Capacidades
DDHH	Derechos Humanos
DESC	Derechos Económicos, Sociales y Culturales
DESCA	Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales
DGCD	Direction Général de la Coopération au Développement
DISOP	Dienst Internationale Samenwerking Ontwikkelingsprojecten
DREC	Dirección Regional de Educación de Cajamarca
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst
EEUU	Estados Unidos
ESCR	Economische, sociale en culturele rechten
ICCO	Interkerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking
IESI	Instituto de Estudios Sindicales
ILCE	Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa
ILO	International Labour Organization

M&E	Monitoring and Evaluation (Monitoreo y Evaluación)
MINEDU	Ministerio Educación
MFR	Maison de Familles Rurales
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
MoU	Memorandum of Understanding
MSC	Most significant change
NCOS	Nationaal Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking
NGO	Non Governmental Organisation
ONGN	Northern Non Governmental Organisation – ONG del Norte
OSB	Organización Social de Base
OdD	Oficina de Desarrollo
OIP- OFPROP	Oficina Inspectorial de Proyectos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
PARES	Proyecto Internacional 'Equidad entre Mujeres y Varones en el Trabajo'
PCM	Project Cycle Management
PDF	Padres de Familia
PSP	Planification Stratégique Participative
RPP	Radio Programas del Perú
SEA	Sistema de Educación de Alternancia
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities and Threats
TA	Asistencia Técnica
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
UIC	Universit� de Cataluña
UNCRFAP	Unión Nacional de Centros Rurales de Formacion en Alternancia del Perú
UNEFA	Universidad Nacional Experimental Polit�cnica de la Fuerza Armada Bolivariana
USD	US Dollar

Introducción

El Informe de Evaluación hace una descripción y un análisis del desarrollo de capacidades dentro de las relaciones de socios, entre cinco ONG belgas (Broederlijk Delen, DISOP, DMOS-COMIDE, 11.11.11, y FOS) y una selección de sus socios en Perú (Cedep Ayllu, PRORURAL, OFPROP/SOLIMAZ, APRODEH, CGTP/IESI). Este informe recoge los resultados del trabajo realizado en uno de los seis países que se han visitado en el marco de la evaluación (Perú, Sudáfrica, Burkina Faso, RD del Congo, India y Cambodia).

La finalidad de la evaluación sistemática era obtener una visión del apoyo a la creación de capacidades de las organizaciones, para determinar si el apoyo al desarrollo de capacidades en las ONG belgas podría ser efectivo dentro de una relación de socios. Tenía dos objetivos:

- evaluar el impacto de las intervenciones de las ONG belgas con respecto al desarrollo de capacidades en el contexto de dentro de su relación de socios (accountability);
- reunir conocimientos acerca del desarrollo de capacidades dentro de sus relaciones de socios (se documentan las experiencias, se comparten las lecciones aprendidas).

El trabajo de campo (visitas a terreno) tenía como objetivos:

- hacer un mapeo de los recursos y herramientas utilizadas para el desarrollo de capacidades, de los cambios a nivel individual, organizacional e institucional, de los cambios en los productos (outputs) y de los cambios en los resultados (outcomes);
- identificar factores que expliquen los resultados y realizar un análisis de los siguientes criterios de evaluación: eficiencia, eficacia, pertinencia, sostenibilidad y, si fuera posible, impacto;
- evaluar la relación de socios y las intervenciones para el desarrollo de capacidades llevadas a cabo por el socio belga;
- analizar la práctica de acuerdo con el marco de análisis que reconoce los diferentes tipos de relaciones de socios y los diferentes tipos de estrategias para el desarrollo de capacidades;
- estimular a los socios para reflexionar acerca del desarrollo de capacidades de las organizaciones y cuál sería el papel que los donantes podrían desempeñar;
- compartir las experiencias vividas a través de la evaluación con los socios pertinentes.

El equipo evaluador pasó dos días con cada una de las organizaciones, salvo APRODEH en todos los responsables de la organización fueron entrevistados en un día por un consultante, mientras las dos otras evaluadoras entrevistaron los/las beneficiarios/beneficiarias. En general, el primer día se centraba en conocer la organización, la relación de socios como tal y los programas financiados. Se llevaron a cabo entrevistas individuales y/o grupales, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de la relación entre los socios y las actividades de desarrollo de capacidades financiadas por la ONG belga. El segundo día se realizaron algunas actividades de manera paralela: una de las evaluadoras dirigía el taller participativo, en el cual se identificaban y analizaban los hitos institucionales de la organización (con énfasis en el desarrollo de capacidades) y el equipo realizaba también un análisis acerca de los elementos que representaban la fortaleza de su propia organización. Mientras tanto, las otras dos evaluadoras entrevistaban paralelamente a los/las beneficiarios/as, revisaban los resultados de la aplicación de la metodología de los 'Cambios más Significativos'. Esta metodología consiste en la primera fase de la colección de historietas en las cuales los beneficiarios describen como la intervención ha afectado su vida. En una segunda fase se seleccionan las historietas más significativas. Durante la tercera fase se realiza una discusión con los beneficiarios sobre esas historietas. El objetivo final de esta

metodología es encontrar indicaciones de impacto. Más allá de los beneficiarios también se realizaron conversaciones con otros implicados acerca de la organización en cuestión, a fin de poder hacer mejor un mapeo de los productos (outputs) y los resultados (outcomes).

Las tres encargadas de la evaluación adaptaron ligeramente la metodología de evaluación para algunas organizaciones:

- APRODEH: El ejercicio de la 'Línea de tiempo' fue sustituido por entrevistas individuales;
- CGTP/IESI: De común acuerdo con el FOS se decidió hacer la evaluación del Departamento de la Mujer de la CGTP, puesto que los otros sectores en el programa dejaron de ser financiados a partir del 2008. El ejercicio de la 'Línea de tiempo' ya había sido desarrollado por las integrantes del Departamento de la Mujer, por lo que los talleres fueron sustituidos por entrevistas con los dos responsables permanentes de IESI;
- OFPROP/SOLIMAZ: OFPROP es una ONG reconocida legalmente, a diferencia de Solimaz, que no desea un reconocimiento como 'organización'. Ambas entidades han recorrido trayectos diferentes, por lo que no era posible realizar un taller conjunto sobre la 'Línea de Tiempo' para las dos organizaciones. Por ello es que el énfasis de la evaluación se centró en OFPROP. Esta institución también había preparado su 'Línea de Tiempo', por lo que se realizó una entrevista grupal en lugar del Taller. Se llevaron a cabo entrevistas individuales con integrantes de SOLIMAZ, algunas de provincias.

La misión en terreno transcurrió sin problemas. Algunas organizaciones habían preparado muy bien la visita: se habían preparado para las actividades y los plazos de la metodología MSC; en algunos casos, ya se había hecho un análisis de la MSC. En general, se puede decir que las organizaciones son proactivas, estaban muy bien preparadas y de manera muy profesional. La metodología utilizada no era una novedad para la mayoría de los socios, que previamente a la visita la habían revisado y discutido. Todas las organizaciones nos recibieron muy cordialmente y fueron en general muy serviciales en la entrega de la información requerida.

1 Breve descripción del contexto político y social del país

1.1 Libertad de movimiento político para las organizaciones de la sociedad civil

El espacio de movimiento político disponible para las organizaciones de la sociedad civil en el Perú varía en el tiempo. Así, por ejemplo, bajo el régimen autoritario de Fujimori - que va desde el año 1990 hasta el año 2000 - era más bien limitado. Freedom House califica el régimen en este periodo como 'parcialmente libre', mientras Alasino menciona las limitaciones en el derecho a la libertad de prensa y las persecuciones de las ONGs y de organizaciones de Derechos Humanos durante este período, puesto que con sus acciones de protesta eran considerados como los principales oponentes al régimen (Alasino, 2008; Freedom House, 2009).

El fin de la era Fujimori condujo a una ampliación del espacio de movimiento de la sociedad civil y del escenario de participación política en general (Polity IV, 2007). En principio, ahora hay elecciones libres y justas, se respetan los derechos de organización política y la libertad de prensa (Freedom House: status Perú 2009: 'libre'). Sin embargo, la realidad no siempre es color de rosa. Con respecto a la libertad (política) de organización, que se refleja en el reconocimiento del derecho a asociación, existe una tendencia creciente de imponer limitaciones por parte de las autoridades del Gobierno, que se justifican por la necesidad de controlar el elevado índice de conflictos sociales presentes en la sociedad. El Estado es relativamente débil y los ciudadanos y ciudadanas tienen muy poca confianza en las instituciones del Estado. Por otra parte, en la sociedad se han detectado algunas líneas de quiebre ('cleavages') que son cada vez más visibles como el tema de la identidad étnica, al igual que los marcados contrastes entre la ciudad y la periferia. Un Estado con una legitimidad limitada teme dar demasiado espacio a los sectores privados y políticos, que podrían explotar estas líneas de quiebre y hacer que se desmorone aún más la confianza y el respeto por las instituciones estatales (Bertelsmann Stiftung, 2008).

El índice Bertelmanns identifica también un lado oscuro de la sociedad civil. Algunos grupos que forman parte de la sociedad civil no se someten al orden legal vigente. Algunas organizaciones vinculadas al Movimiento Sendero Luminoso no han renunciado a la violencia. Por otra parte, también hay algunas organizaciones vinculadas al cultivo de hoja de coca, 'cocalero civil society', que estarían también vinculadas a carteles de droga (Bertelsmann Stiftung, 2008).

El mayor espacio de movimiento político después de Fujimori condujo a un crecimiento cualitativo y cuantitativo en la sociedad civil. Aquí jugó un papel muy importante la financiación externa. Por un lado, en este periodo se originaron muchas nuevas organizaciones de la sociedad civil, a menudo con ayuda de recursos financieros externos, en la temática de política y de desarrollo. Por otro lado, también se originó una profesionalización de las organizaciones existentes, que en ocasiones han sido criticadas por perder de vista su razón de existir -los pobres- y preocuparse solamente de perseguir sus propios intereses políticos y financieros (Alasino, 2008).

1.2 Relación Estado y Sociedad Civil

La relación entre la sociedad civil y el Estado es bastante distante. Existen muy pocos mecanismos eficientes de coordinación y consulta entre las organizaciones y las autoridades. Anteriormente se dio una amplia participación de la sociedad civil en el proceso participativo de formulación del 'Acuerdo Nacional' (2002); sin embargo, este acuerdo tiene una importancia política limitada. Por ello es que señalamos que en el campo de los aportes a la política por parte de las organizaciones a nivel nacional, hay muy pocas estructuras de consultas eficientes e institucionalizadas. Sin embargo, en el campo de control de las autoridades nacionales mediante mecanismos de Vigilancia Ciudadana, el rol de las ONG ha sido parcialmente consolidado (Alasino, 2008).

A nivel local y regional, existen también órganos de consulta y coordinación, como por ejemplo los procesos participativos, en que las organizaciones se juntan para diseñar estrategias de desarrollo regional. La mayor participación a nivel local es parcialmente, una herencia de la época de Fujimori, cuando muchos donantes tenían una actitud más bien renuente a colaborar con el régimen, por lo que se recurrieron principalmente a las ONG. Actualmente el papel de las ONG a nivel local ha cambiado: antes desempeñaban su rol de reemplazo y sustitución de las autoridades locales, ahora trabajan más bien apoyando a las autoridades (entrevista Broederlijk Delen).

1.3 Una mirada a la ayuda al desarrollo en Perú

Durante el periodo 2005-2007 el Perú recibió un promedio de 392 millones de dólares ODA, que representa aproximadamente el 0,5 por ciento (0,5%) del Producto Nacional Bruto (OECD DAC, 2009). Por esta razón, el Perú no es calificado como un país que dependa extremadamente de la ayuda externa. El donante más importante es Estados Unidos, seguido de Japón, España y la Comisión Europea (163, 132, 107 y 60 millones ODA respectivamente, en el período 2006-2007).

La ayuda belga para el desarrollo al Perú ocupa el octavo lugar, con un monto de 17 millones de dólares (promedio del período 2006-2007). Aunque la ayuda para el desarrollo al Perú proviene generalmente de donantes gubernamentales (86% de ODA), casi la mitad de estos fondos son aplicados por actores no estatales (Alasino, 2008). Bélgica destinó el 18% de la ODA al sistema de cofinanciación de ONG (DGCD, 2009). Por lo tanto, los MVOs son importantes receptores y ejecutores en la cadena de ayuda al desarrollo.

La APCI (Agencia Peruana para la Cooperación Internacional) es la instancia encargada de la supervisión de todos los fondos de cooperación internacional implementados, tanto por las autoridades como por los actores no estatales, lo cual hace que APCI sea uno de los actores principales para la ayuda al desarrollo. En el año 2006 se planteó un proyecto de ley modificando la Ley de creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI (Ley N° 27962), con el fin de obligar a todas las ONG a registrarse en la APCI, exigiendo además que sus planes de acción estén en concordancia con las directivas y prioridades para el desarrollo. Este proyecto finalmente fue declarado inconstitucional por el Tribunal Constitucional, mediante Resoluciones N° 0009-2007-PI/TC y 0010-2007-PI/TC. Esta propuesta buscaba que la APCI reciba aún más poder para controlar a las ONG. Los partidarios de la ley, la veían como un medio para atenuar el tipo conflictivo de algunos segmentos de la sociedad civil (Bertelsmann, 2008), mientras que muchas ONG, académicos y medios de comunicación, consideraron la ley, principalmente, como un arma de venganza política y un recurso para obtener el control político sobre las ONG (Tanaka en Alasino, 2008).

Las ONG peruanas son, financieramente, muy dependientes de las ONG internacionales (INGOs) (Claiborne et al., 2009; Bebbington, 2005). Esta dependencia financiera hace que las ONG sean muy sensibles a las tendencias y evoluciones en los flujos de ayuda internacional. Por lo tanto, un mayor énfasis en la eficacia de la ayuda podría conducir a una mayor atención de las ONG en África, a expensas de los recursos para América

Latina. Sin embargo, a la fecha los presupuestos de las ONG europeas para Latinoamérica no han disminuido de manera significativa (Biekart, 2007).

Por otra parte, también se han dado cambios en los temas de ayuda a las organizaciones de la sociedad civil. Así por ejemplo, la tendencia general es apoyar a organizaciones que trabajan en advocacy y vigilancia ciudadana e influyen a nivel nacional controlando, en desmedro del apoyo a las organizaciones tradicionales que ofrecen servicios básicos. Además, las organizaciones peruanas experimentan la amenaza de la crisis financiera, con lo cual se teme que se obligará a las ONG a plantear prioridades. Todo esto conduce a un clima de inseguridad con respecto a las financiaciones futuras. Por otra parte, las organizaciones experimentan también una fuerte competencia con las autoridades locales, que han asignado más recursos financieros para un mayor papel en el desarrollo local.

1.4 Bibliografía

Alasino, E. (2008) *Perú: the Kingdom of the NGO?* Working paper 49, Madrid, FRIDE.

Bebbington, A. (2005) 'Donor-NGO relations and representation of livelihood in Nongovernmental Aid chains', *World Development* 33(6): 937-950.

Bertelsmann Stiftung (2008) *BTI 2008- Perú Country Report*, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung 2007.

Biekart, K. (2007) 'Learning from Latin America: Recent trends in European NGO policy-making', in: Bebbington, A.J., Hickey, S. and Mitlin, D.C. (eds.) *Can NGOs Make a Difference? The Challenge of Development Alternatives*, Zed Books.

Claiborne, N., Junqing, L., Vandeburgh, H., Hagen, J.; Mera Rodas, A., Raunelli Sander, J.M.; Adanaque Zapata, J.G. and Zurita Paucar, M.J. (2009) 'Northern Peruvian non-governmental organizations: Patterns of interorganizational linkages', *International Social Work* 52(3): 327-341.

DGCD (2009) *Partnerlanden: Perú*, <http://www.dgci.be/nl/partnerlanden/peru/index.html> (last accessed : 12/10/2009).

Freedom House (2009) *Freedom in the World Comparative and Historical Data*, <http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=439> (last accessed : 14/10/2009).

OECD DAC (2009) *Aid at a Glance: Perú*, <http://www.oecd.org/dataoecd/23/42/1882858.gif> (last accessed: 14/10/2009)

Polity IV (2007) *Polity IV Country Report 2007: Perú*, Polity IV.

Takana, M. (2006) *El acoso contra las ONG se repite con cada gobierno*, Report for the magazine Mancon Protesta.

2 Evaluación del socio APRODEH – 11.11.11

2.1 Breve presentación

Partenariado	11.11.11		APRODEH	
<i>Región y país</i>	Perú		Contexto	Urbano/Rural
<i>Tipo de socio</i>	Defensa derechos humanos		Trabajadores	28
<i>Sector</i>	Derechos Humanos, más específicamente el departamento de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC)			
<i>Grupo objetivo</i>	Sistema político – defensa de los derechos de grupos marginalizados			
<i>Otros donantes</i>	ICCO (DESC), Freedom House, Ford Foundation, Diakonia, Caritas Francia, Open Society, Christian Aid, Entrepueblos España, ... (aproximadamente 13 donantes)			
<i>Plazo</i>	Relación desde 1993	Financiación/año	2001-2005: 72000€ 2006-2007: 45000€ 2008-2010: 30000 €	
<i>Parte cs en el presupuesto</i>	No hay actividades DDC explícitas incluidas en el presupuesto	Parte en el presupuesto socio	Hasta 2005: 10% Después de 2005: 5%	
<i>Objetivos cs</i>	Implícitos			
<i>Formas de apoyo</i>	Especialmente el apoyo de Ruta 3 a través de redes de trabajo			
<i>Actividades</i>	Facilitación de talleres y seminarios temáticos y apoyo de red de trabajo temática local			

La Asociación Pro Derechos Humanos - APRODEH, nació en 1983. Es una organización no gubernamental peruana, comprometida con la defensa y promoción integrales de los Derechos Humanos, cuya misión es contribuir al desarrollo de procesos sociales, jurídicos y políticos, que resguarden y promuevan la vigencia de todos los derechos para todos los ciudadanos y ciudadanas, en el marco de esfuerzos mayores por construir un país equitativo y democrático. En la lucha por la defensa de la vida y la dignidad de la persona humana, APRODEH prioriza la relación con los sectores más marginados de la sociedad, que secularmente han sido privados de los derechos más elementales.

APRODEH realiza su trabajo en torno a dos grandes ejes temáticos: los Derechos Civiles y Políticos (DCP) y los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA). En el primer caso prioriza la lucha contra la impunidad, la búsqueda de la verdad, justicia, memoria y reparación para las víctimas; en el segundo, la promoción y defensa de los DESCAs y la integralidad de los Derechos Humanos.

11.11.11 financia el área de Derechos Económicos, Sociales, Culturales (DESC), que ha realizado un importante trabajo de conceptualización sobre la integralidad de los Derechos Humanos, lo que ha permitido tener un discurso de Derechos Humanos universales, indivisibles e interdependientes. Actualmente lleva a cabo una intensa

campaña en torno a la no discriminación, la defensa del medio ambiente y los derechos de los pueblos indígenas. Adicionalmente viene desarrollando una intensa campaña contra la criminalización de la protesta social y ha iniciado un trabajo en el área de salud mental.

11.11.11 cuenta con un representante regional con sede en Lima. Este cooperante se encarga del seguimiento de los programas en la región.

2.2 ¿En qué medida los principios de política y las opciones estratégicas con respecto al desarrollo de capacidades en partenariados son aplicados a las intervenciones y a la cooperación con los socios?

JC-3.1 La política de socios de las ONGs está basada en un proceso profesional de identificación - selección de los socios

11.11.11 elige a organizaciones que son compatibles con el funcionamiento político y las acciones de 11.11.11 en Bélgica. De esta manera, se buscan organizaciones que en el país propio estén muy activas en este nivel y que marcan una diferencia con otras organizaciones. Según 11.11.11, se llega automáticamente a socios relativamente fuertes/sólidos, porque tienen bastante conocimiento sobre su contexto político/económico/social. Por lo tanto no tienen por ello grandes expectativas en cuanto al desarrollo de capacidades por parte de la ONG belga.

El partenariado con APRODEH existe desde 1993. A priori no se realizó un análisis profundo del contexto ni del socio, ni se ha previsto una estrategia de salida (entrevista 02-07). El partenariado con APRODEH ha evolucionado en la medida que evoluciona la política general de partenariado de 11.11.11. Inicialmente se trabajó a través de proyectos y desde el rol político de 11.11.11 y APRODEH recibió el apoyo para sus actividades. Cuando 11.11.11 comenzó a poner mayor énfasis en los procesos socio-económicos, APRODEH quiso más apoyo en su labor alrededor de los DESC (Derechos económicos, sociales y culturales), ya que la organización también quería tener una mayor actividad en dicho ámbito, como una de las primeras en el Perú en desarrollar dicha temática, a pesar de ser un tema muy sensible en el contexto político del país.

En un comienzo 11.11.11 apoyó a esta organización en general, pero a medida que la ONG belga se especializaba, el apoyo se hizo más específico y únicamente para ser utilizado en determinadas actividades. En el caso de APRODEH, la financiación se hizo más específica hacia el trabajo alrededor de los DESC. Con el paso del tiempo, 11.11.11 se direccionó más a los DESC, por lo dio su total apoyo a APRODEH para su trabajo alrededor de este tema y en las acciones alrededor de derechos indígenas. Bajo la influencia de este desplazamiento (general e impuesto por la DGCD) en dirección a la coherencia y la obtención de resultados etc., 11.11.11 aportó coherencia para que todas las acciones se enmarquen alrededor de cinco temas.

No hay claridad sobre el plazo de la relación de socios, pues se basa en Memorando of Understanding (MOU) y Convenios anuales, de modo que solamente hay seguridad en el periodo del convenio. 11.11.11 asegura el partenariado para la duración del programa, pero lo sucederá cuando el programa termine no es claro o no es definido de antemano. No hay una regla general para la duración de partenariados; en general las relaciones de socios se terminan de manera ad hoc y por diversas razones. Por ejemplo, el programa en Brasil se terminó por la reforma del sistema de cofinanciamiento, cuando hay cambios en DGCD a veces esto obliga a las ONG a tomar decisiones muy rápidamente con respeto a los partenariados. En el Convenio 2008 suscrito con APRODEH hay una cláusula 'genérica' de convenio, que se refiere al compromiso de 11.11.11 de asistir en la provisión de asesoría especializada para el fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades de la organización contraparte, en aspectos que ésta estime oportuno y necesario, pero sin entrar en mayor detalle.

La presión para concentrarse, especializarse y ser coherente en el enfoque de un programa, es muy fuerte para las ONG belgas. Esto también tiene consecuencias para los socios, según señala 11.11.11-Lima. Además, es muy difícil para todos los socios encajar en especificaciones tan estrechas. En realidad APRODEH no encaja, salvo por su trabajo en la minería (procesos judiciales, taller de derechos indígenas), que se ajusta bastante bien al enfoque actual de 11.11.11 (gestión del manejo de recursos naturales), y para el que recibirá también apoyo. Por lo tanto, como organización APRODEH no encaja completamente en la política de 11.11.11, pero si específicamente su departamento de ESCR. Así y todo resulta que el enfoque en ESCR ofrece muchos espacios para interpretación, de tal modo que los directores de este departamento pueden colocar un fuerte acento en un tema específico. El antiguo director ponía demasiado énfasis en la salud; el actual director lo pone en la discriminación. Esta dinámica condujo a una cierta tensión con la presión de coherencia que sufre la ONG.

APRODEH expresa su aprecio por el hecho que 11.11.11 es una de las pocas agencias que se han arriesgado a financiar el tema de DESC (Derechos Económicos, Sociales y Culturales) desde el 2004, que es un tema muy delicado en Perú. También se aprecia la flexibilidad de 11.11.11, y el contacto permanente (formal e informal) con la cooperante. Lo único que APRODEH tal vez quisiera desarrollar más, es el contacto directo con Bruselas; aunque el contacto con 11.11.11-Lima es muy bueno, hay que pensar en el futuro en institucionalizar un diálogo más directo y frecuente con Bruselas.

Se podría calificar el partenariado entre 11.11.11 y APRODEH como un partenariado estratégico y normativo. Ambas organizaciones comparten una visión de cambio social a largo plazo y ambas organizaciones están convencidos que el trabajo político (watchdog, lobbying y advocacy) es crucial.

JC-3.2 La ONGN contribuye a los procesos de desarrollo de capacidades con los socios de una manera relevante

APRODEH se compone principalmente de juristas y abogados. Estos profesionales altamente calificados obtienen cada vez más experiencia y conocimientos a través de su trabajo (entre otros por el patrocinio de casos judiciales). En este sentido, el desarrollo de capacidades es un tema transversal dentro de APRODEH; también es continuo, pero muy informal (se aprende haciendo). Se señalan las siguientes actividades:

- asistir a seminarios temáticos (ruta 3);
- participar en reuniones de Redes (como la Red Globalización con Equidad, en la cual participan los expertos y técnicos locales más importantes en el tema de acuerdos comerciales) o Plataformas (como la plataforma Europa-Perú) o la CCDDHH (ruta 3);
- incidencia internacional (ruta 3);
- reuniones de Discusión con miembros de la Asamblea de Asociados de APRODEH, conformada por expertos que cuando se necesita, brindan apoyo a la organización (ejemplo: género, educación intercultural) (ruta 6);
- organizar días de reflexión y sistematización (anual) (ruta 6);
- intercambios Sur-Sur, Norte-Sur, que son actividades más formales y que con frecuencia nacen del involucramiento en redes nacionales e internacionales (ruta 3);
- patrocinio en casos judiciales, que son momentos importantes de aprendizaje (ruta 6).

APRODEH está inserto en muchas plataformas nacionales e internacionales, porque tienen muchos contactos con Universidades en América Latina, EE.UU., con Institutos de Estudio en el tema de justicia o justicia transicional, etc. APRODEH tiene acceso a capacitación especializada a muy alto nivel. Este tipo de capacitación es especialmente importante para el personal más joven, porque les ofrece posibilidades de conseguir becas para formaciones específicas.

No hay una estrategia de intervención explícita o directa de 11.11.11 a nivel de capacitación, lo cual indica una actitud bastante 'hands off'. Sin embargo 11.11.11 da mucho apoyo al desarrollo de capacidades de manera implícita; el aporte de 11.11.11 entonces, también se ubica 'upstream' en la fase de 'identificación y formulación' dentro

del 'Ciclo organizativo de políticas' de la organización. Es más que nada un proceso de intercambiar ideas sobre oportunidades estratégicas, decisiones estratégicas, dentro de la organización. Además 11.11.11 ha ayudado a APRODEH en momentos estratégicos, por ejemplo para focalizar mejor el trabajo de DESC, ya que estos derechos son muy amplios y la organización arriesgó, pues podía perderse en un tema demasiado grande. 11.11.11 sugirió salir de la perspectiva de las industrias extractivas (ejemplo: minería).

Según APRODEH 11.11.11 significó principalmente una plusvalía para su desarrollo institucional (contactos en un entorno más amplio):

- 11.11.11 desempeña un papel de puente entre el socio y otras organizaciones. Por ejemplo, vincula a APRODEH con organizaciones más fuertes/menos fuertes;
- 11.11.11 brinda apoyo para la conformación de redes de trabajo. En el Perú esto se efectúa a través de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, que cuenta con diferentes grupos de trabajo donde APRODEH está activa. Dentro de la Coordinadora, también hay un grupo de trabajo alrededor de ESCR;
- 11.11.11 facilita la interacción con la 'Plataforma Europa-Perú', de la que forman parte organizaciones de Gran Bretaña, Francia, España y los Países Bajos. La creación de esta plataforma fue una demanda específica de APRODEH a raíz de la conformación de la Comisión de la Verdad en Perú. La Comisión de la Verdad y de la Reconciliación fue una comisión peruana encargada principalmente de elaborar un informe sobre la violencia armada interna, vivida en el Perú durante el periodo entre los años 1980 y 2000. El objetivo de la plataforma era de reforzar el trabajo de lobby en Europa. 11.11.11 se encarga de concertar para APRODEH encuentros con responsables políticos de la UE, por ejemplo;
- 11.11.11 apoya determinados temas que otros donantes no apoyan (ESCR, minería);
- 11.11.11 desempeña un rol clave para la articulación política de las actividades del socio y para el fortalecimiento de su capacidad de influir en la política.

Todos los fondos que APRODEH recibe los invierte en sus actividades. La planificación y la programación reciben menos atención, y por lo mismo, según 11.11.11, no son sus puntos fuertes. Sin embargo, 11.11.11 no se preocupa mucho de reforzar esto, no forma parte de una estrategia de reforzamiento.

Dominante es la Ruta 3 y Ruta 6: 11.11.11 financia redes de las cuáles APRODEH es miembro, como por ejemplo la CCDDHH y la Plataforma Interamericana de Derechos Humanos & Democracia. 11.11.11 facilitó el nacimiento de la plataforma Perú-Europa, que posibilita el intercambio entre APRODEH y organizaciones Europeas. APRODEH plantea sus propias iniciativas de capacitación (ruta 6). A través de un diálogo continuo 11.11.11-Lima también utiliza la Ruta 1: El cooperante asiste a APRODEH cuando éste lo necesita.

En general, la presencia de 11.11.11 es percibida como sumamente importante y de buena calidad. En su papel de facilitador y reforzando redes, alianzas y plataformas es muy respetado.

JC-3.3 La ONG cuenta con los recursos y capacidades necesarios para apoyar los procesos de desarrollo de capacidades

Es interesante constatar que 11.11.11 no tiene una política explícita con respecto al desarrollo de capacidades. Los cooperantes tampoco son 'formados' o 'educados' en herramientas, dimensiones de desarrollo de capacidades; sin embargo, en el terreno, se adaptan continuamente al tema. En este caso, obviamente, no se trata de una política explícita y formal de desarrollo de capacidades, pero en este caso se trata claramente de formas implícitas, a menudo centradas alrededor del desarrollo de capacidades institucionales (facilitación de redes de trabajo, reforzamiento de organizaciones a través de incorporadas en alianzas más amplias, etc.). Por lo tanto, sin colocarlo de manera explícita en una política, pareciera ser que en la práctica 11.11.11-Lima, ha apostado claramente por esto.

Según APRODEH, los recursos más importantes de 11.11.11 son políticas/estratégicas y económicos.

Evidentemente el dinero es crucial para el departamento de DESC y de tal forma para APRODEH en su totalidad, aunque 11.11.11 solamente aporta el 5% del presupuesto de APRODEH. Si bien 11.11.11 es un donante relativamente pequeño, el aporte es relevante para la organización, porque esta destinado a DESC y pocos donantes quieren invertir en esa materia delicada. La idea de focalizar más el trabajo en DESC nació a partir de la Conferencia de Viena de Derechos Humanos (1993). Ahí las Naciones Unidas señalaron la importancia de ampliar la mirada de los Derechos Humanos y relevar la importancia de tomar cada vez más en cuenta los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. El problema era que en esa época, en el Perú era muy delicado y arriesgado abordar estos derechos. APRODEH quería abordarlos, pero durante mucho tiempo no pudo convencer a las agencias a invertir en esa perspectiva. 11.11.11 fue la primera agencia que empezó a financiar el tema de los DESC, cuando ninguna otra agencia se atrevía a hacerlo, por lo sensible del tema.

También es importante señalar que fue que 11.11.11 la que ayudó a APRODEH a tener una perspectiva más focalizada para abordar los DESC: por las industrias extractivas e incluyendo derechos ambientales. En un momento dado APRODEH se estaba perdiendo en la amplitud del tema de los DESC y no tenía enfoque; gracias al contacto con 11.11.11 se pudo reenfocar el trabajo. En la actualidad DESC es un departamento que ha evolucionado mucho; sin embargo, hay que mencionar que el enfoque temático de DESC cambia un poco, dependiendo de la persona que asume la coordinación del departamento. Por ello el énfasis ha ido de salud a asuntos de discriminación y racismo, dado que el coordinador actual de DESC es más activo. Es difícil mantener el equilibrio Norte-Sur en cuanto a lo temático, ya que 11.11.11 quisiera enfocar más el trabajo en minería, pero tiene que seguir un poco la tendencia de las personas que trabajan en DESC (un responsable en APRODEH). DESC también es transversalizado en los otros departamentos (comunicación, documentación).

11.11.11 movilizó sus redes in Europa para facilitar la creación de la Plataforma Europa Perú: esta plataforma se creó para darle seguimiento a las recomendaciones de la Comisión de la Verdad. Como plataforma es vital, porque une a una gran cantidad de organizaciones preocupadas por los Derechos Humanos: ONGs de Francia, España, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos,... Para APRODEH, esta plataforma es el acceso a Europa y a actores europeos vitales en el tema de Derechos Humanos.

11 ha facilitado el contacto con la Embajada Belga y los contactos diplomáticos son sumamente importantes para una organización que realiza un trabajo tan delicado. Estos contactos protegen a la organización en momentos cruciales, cuando el Gobierno amenaza e impone un control vigoroso.

Otro recurso muy importante es la flexibilidad y reconocer oportunidades. El conocimiento profundo de la realidad es facilitado por el cooperante local, lo cual ha llevado a 11.11.11 a intervenir de manera flexible cuando las DESC lo necesitaban o APRODEH lo necesitaba. Tenemos algunos ejemplos:

- plan Nacional de Derechos Humanos: 11.11.11 facilitó talleres y seminarios para que APRODEH, CCDDHH y Cedal pudieran encontrarse y trabajar para desarrollar el Plan y participar en la concertación. El Plan fue aprobado por el Gobierno en 2005. Con el cambio de gobierno, no se implementó mucho el Plan, aunque se sigue presionando al Gobierno para realizarlo. En todo caso, el Plan existe y es un logro muy importante;
- plataforma Interamericana de Derechos Humanos & Democracia (existe desde hace 10 años) que tiene un Capítulo Peruano: 11.11.11 financió esa Plataforma y tomó un papel importante para constituir el Capítulo Peruano. Esta plataforma es más amplia que la CCDDHH porque está abierta a todo tipo de organizaciones que quieran trabajar en el tema de Derechos Humanos, incluyendo a también movimientos sociales. La CCDDHH en cambio, está específicamente dirigida a organizaciones que trabajan en el marco exclusivo de los Derechos Humanos. 11.11.11 siempre ha

intentado estimular el tema de los DESC en CCDDHH, porque ahí los derechos políticos son más y mejor atendidos.

Al mismo tiempo APRODEH menciona que la cercanía de la cooperante de 11.11.11 es en gran parte la fuerza de la relación con APRODEH. Con su conocimiento profundo, su trayectoria y compromiso con el país esta fuerza, sin embargo, podría ser la debilidad del partenariado a más largo plazo. La función intermediaria de la cooperante está en este momento muy vinculada a su persona y a su situación, y por lo tanto no es una certeza institucional a largo plazo. Por esta misma razón, APRODEH indicó querer tener un contacto más frecuente con Bruselas.

En cuanto a la coordinación entre donantes: los donantes de APRODEH que están en Lima se conocen. APRODEH toma la iniciativa de compartir información de evaluaciones con todas las agencias. Hay más coordinación con donantes que tienen oficinas en Perú. Si bien hubo un intento de coordinar más entre donantes en la Plataforma de Derechos Humanos & Democracia, ésta sólo se dio en lo temático. Harmonizar en lo administrativo es muy difícil, porque cada organización está dirigida por el marco legal de su propio país. Vale mencionar que en Perú existe COEECI (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional), que es un órgano conformado por 45 ONG con sede en Perú, donde las agencias de cooperación coordinan entre sí, siendo la contraparte la Asociación Nacional de Centros - ANC. COEECI ha estado activo en cuanto al control demasiado fuerte de la APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional) sobre las ONG Peruanas y especialmente de APRODEH. 11.11.11 es muy activa en COEECI, formando parte junto con Diakonia del Consejo Directivo, A veces es difícil para 11.11.11 y COEECI accionar en defensa de las ONG, especialmente las que están en ANC, porque tienen un sello muy político (especialmente APRODEH, ya que el presidente de APRODEH es el actual Presidente de ANC) e inmediatamente se politiza la discusión.

2.3 ¿Cómo se ha desarrollado la gestión de la relación de los socios y cómo es el seguimiento de los procesos de desarrollo de capacidades (CD)?

JC-4.1 Gestión racional de la relación de socios

11.11.11 y APRODEH tienen un MoU (Memorando of Understanding o 'Convenio de cooperación' en castellano) que es renovado al ritmo del programa, así como un contrato financiero que es renovado cada año. El MoU es bastante general, aunque el objetivo de 11.11.11 es hacer los MoU más específicos y adaptarlos a la contraparte y al programa. Esto no se ha realizado todavía, en parte porque es muy difícil prever las acciones que se van a tomar durante el término de un programa, ya que hay que adaptarse constantemente al contexto del país, que es muy cambiante.

El MoU de 2008 refiere a los objetivos generales y específicos y a los componentes estratégicos de la cooperación. El convenio también menciona los compromisos que ambas partes asumen y resume las actividades que ambas partes conducirán juntas. El convenio cubre el periodo 2008-2010.

JC-4.2 Gestión Racional del apoyo al Desarrollo de Capacidades como parte de la relación de Socios

Los procesos de desarrollo de capacidades no se han explicitado, y tampoco son 'gestionados'. Sin embargo, podemos incorporar algunas actividades en el triángulo HRD, OD, ID. La mayoría de estas actividades (seguramente HRD y OD) son realizadas por iniciativa propia de APRODEH.

En el campo de HRD (desarrollo de recursos humanos):

- la gran cantidad de contactos con Centros de Investigación, Universidades, grupos de expertos internacionales alrededor del tema de Derechos Humanos, entre otros, ofrecen al personal la posibilidad de recibir formación avanzada y llevar otros cursos;
- participar en Conferencias, Seminarios y Jornadas de Estudio.

En el campo de OD (desarrollo organizacional):

- las iniciativas de APRODEH han sido tomadas por la propia organización, a fin de crear su propio sistema de M&E (ver más adelante);
- los momentos de formación que APRODEH ha iniciado por su cuenta a fin de incluir a su equipo administrativo en las discusiones de fondo; de este modo la administración y las direcciones van a quedar mejor alineadas y, de esta manera, la organización podrá trabajar más integrada;
- iniciativas propias para organizar Jornadas de Reflexión (por lo menos una vez al año), a fin de evaluar el trabajo y ajustar la planificación de actividades.

En el campo de ID (identificación):

- orientar todas las actividades alrededor de la formación de Redes de Trabajo, Plataformas, etc. Aquí, 11 ha jugado un papel muy importante (ver líneas arriba).

En general, APRODEH considera que el peso administrativo para 11.11.11 es mediano. APRODEH nota una tendencia general de los donantes de ser menos flexibles y más rígidos. La importancia de alcanzar los resultados específicos a veces se siente como un factor que complica mucho el funcionamiento de APRODEH, en particular porque una gran parte del trabajo de APRODEH se sitúa a nivel de cabildeo (lobbying y advocacy) y también dependen del ritmo de la justicia para poder defender casos. Por el otro lado, el énfasis en resultados también estimula la organización para pensar más en como mejorar su planificación.

En cuanto el seguimiento (y evaluación) de la participación en redes y los efectos sobre la capacitación, no hay un seguimiento sistematizado. Es más bien informal.

JC-4.3 Ambos Socios prestan atención a 'Aprender En La Organización'

Aunque no hay una verdadera 'política de desarrollo de capacidades' de 11.11.11 hacia APRODEH, queda muy claro que se encarga de hacerlo a diferentes niveles:

- organización del desarrollo de capacidades (ayudando a pensar conforme a la política y dando dirección y ofreciendo apoyo en momentos cruciales);
- institucionalidad del desarrollo de capacidades (facilitando los contactos con un entorno más amplio). Sin embargo, existe una fuerte impresión de 11.11.11 de que esto no se puede percibir como desarrollo de capacidades.

Se origina una dinámica a fin de documentarlo o sistematizarlo. Hasta ahora no se ha efectuado ninguna evaluación de APRODEH por parte de 11.11.11, aunque ICCO (2003-2005) y Diakonia (1997-2001) ya han efectuado evaluaciones. De dichas evaluaciones APRODEH ha retenido que tiene que especializarse y no intentar hacer de todo.

Dentro de APRODEH no se hacen diagnósticos o planificaciones a corto, mediano o largo plazo, acerca del desarrollo de capacidades para el personal. Los procesos de aprendizaje en la organización no están documentados en sí; sin embargo, APRODEH se encarga de documentar los amplios procesos en los que ha jugado un papel importante. De esta manera, el Centro de Documentación conserva la historia de APRODEH, el papel que ha jugado la organización y los amplios procesos políticos en la sociedad.

APRODEH señala que ha realizado enormes progresos en cuanto a los procesos internos de aprendizaje. Anualmente APRODEH hace un taller por tres días, para sistematizar el balance de un año de trabajo (ruta 1): cuales objetivos se lograron y cuales no, realizar un análisis al respecto, que permite obtener lecciones y retroalimentar la planificación. Algunas agencias de cooperación están presentes en este ejercicio (como 11.11.11) y puede haber fuertes discusiones entre los actores. Aunque este proceso como tal no se

documenta en detalle, el resultado es una planificación adaptada, tomando en cuenta los aprendizajes.

La capacitación que APRODEH ofrece a beneficiarios se evalúa sistemáticamente, es regularmente organizada y dura varios días. Como ejemplo se mencionó el taller para jóvenes que se realiza tres veces al año y cada curso dura de 5 a 6 días. Esto sirve para mejorar la próxima iniciativa. Los talleres que han sido organizados por la Red de Derechos Humanos contra la criminalización de la protesta social, que son apoyados por APRODEH (con experiencia y financiamiento, ver abajo), también son evaluados informalmente dentro de la Red y se obtienen lecciones para mejorarlos.

2.4 ¿Qué cambios pueden determinarse con respecto a la capacidad de las organizaciones socias?

JC-5.1 Hay indicaciones respecto al desarrollo de capacidades del socio

APRODEH es una organización de alto perfil: en el transcurso de los años ha demostrado su experiencia a nivel del tema de Derechos Humanos y ha jugado un rol protagónico en la defensa de estos derechos. APRODEH es muy visible en el ámbito público y político: sale en la prensa, fue un actor central en el juicio contra Fujimori, impulsó el trabajo de la Comisión de la Verdad y la implementación de sus Recomendaciones, lleva casos a la Corte Interamericana de Derechos Humanos en defensa de los familiares de las víctimas de La Cantuta, etc.

A nivel organizativo APRODEH ha hecho grandes avances:

Core capacity 1: la capacidad de ejecutar y actuar: APRODEH ha hecho grandes avances a nivel de la planificación. Hace 15 años en APRODEH nadie creía que se podía planificar algo. Era una organización que vivía día a día, dando frente a acontecimientos directos, reaccionando a corto plazo frente las dinámicas políticas. Las acciones de APRODEH eran entonces muy ad hoc. Nadie se podía imaginar que era posible planificar con 3 meses de antelación, y mucho menos a un año o más. Hoy día están tan avanzados que son capaces de hacer, aunque con sus debilidades, planes trienales. En esta evolución ha sido muy importante el mismo éxito de APRODEH, tanto en su visibilidad como es su credibilidad.

Core capability 2: realizar objetivos → ver pregunta 6: permitió atraer más recursos, lo cual llevó a la organización a un crecimiento substancial. Cuando trabajan 6 ó 7 personas todavía es posible coordinar de una manera informal; pero cuando creces a 10-12 y después a 50 y llegar hasta 70 personas, es necesario profesionalizar toda la institución: desde la planificación, hasta el monitoreo de los gastos, la administración, etc. Este crecimiento, junto con la presión de financiadores de sistematizar más sus intervenciones, les llevó a gradualmente institucionalizar rutinas burocráticas y profesionalizar su gerencia. Hace 10 años especialmente ICCO, Diakonia y 11.11.11 empezaron a estimular la planificación más a largo plazo, en parte para evolucionar hacia una perspectiva más programática. APRODEH reconoce que todavía hay que seguir evolucionando y hay camino que recorrer en este sentido, pero tampoco se puede negar que hubo avances.

Core capability 3: la organización es capaz de relacionarse y atraer recursos: ver arriba: trabajar en redes y con contactos internacionales es una característica vital de APRODEH. También atraer donantes (13 en total) indica sus capacidades de diversificar sus fuentes de ingresos.

Core capability 5: capacidad de mantener la consistencia: Si, el marco constante de la organización son los Derechos Humanos. Frente a ciertos acontecimientos, APRODEH siempre está presente para reaccionar y defender los derechos.

Esta consistencia normativa (a nivel de valores) no significa que la organización sea rígida. Tiene la capacidad de adaptarse (Core capability 4). Cuando las Naciones Unidas empezaron a enfocar los DESC, APRODEH inmediatamente quiso levantar un departamento para incorporar esa nueva tendencia. Otro indicador de adaptación está relacionado con la cantidad de donantes que tienen. Cada donante tiene sus formatos y su ciclo administrativo. APRODEH tuvo que invertir en el desarrollo de un sistema interno de gestión, M&E, seguimiento presupuestario, que abarcara lo suficiente para satisfacer a cualquier donante. Ahora el sistema automatizado contiene objetivos estratégicos, resultados, metas, actividades e indicadores vinculados al presupuesto. APRODEH, en base de su propio sistema de gerencia, M&E, informes anuales, es capaz de responder y rendir cuentas a todos sus donantes; lo único que tienen que hacer es generar la información desde su sistema e introducirla en los formatos adecuados en el momento adecuado. La realización de esto, sin embargo, es una lucha difícil, tanto al interior de APRODEH como con los donantes. La integración del sistema administrativo con la parte de fondo o de contenido no ha sido fácil; esto tampoco es fácil a nivel de donantes. Convencer a donantes de invertir en la institucionalidad de APRODEH no es sencillo. La mayoría de los donantes quieren invertir en acciones que lleven a resultados directos, pero pocos quieren invertir en la máquina que tiene que facilitar la formulación, ejecución, M&E, planificación de estos resultados, sistematizaciones más amplias (que sobrepase un solo programa y son más a nivel organizativo/institucional), mucho menos están dispuestos en financiar infraestructura. Diakonía e ICCO han ayudado en la compra de la casa para APRODEH y también son los socios que invierten en apoyo organizacional (capacitar al personal administrativo, etc.). Especialmente la parte administrativa es fácilmente olvidada porque a los donantes no les gusta pagar sueldos de secretarías o contables. Prefieren asumir los gastos de un antropólogo o sociólogo para que asista a formaciones a nivel local o esté en los juicios para asistir a los abogados... El único donante que dejaba bastante espacio para ese tipo de gastos administrativos, infraestructurales, (funcionamiento diario) era EE.UU. quien permitía 9-15% de solapación. El donante más rígido es la UE – sus donaciones han provocado una pérdida para APRODEH de entre 300 y 500 Euros al mes porque la UE utiliza una tarifa de cambio que no corresponde a lo que los bancos pagan en Lima.

Otra indicación para la capacidad de adaptarse y renovarse está por mostrarse en un futuro cercano. APRODEH cuenta con un líder fuerte y carismático; en varios documentos se refiere al líder de la organización, que se convirtió en la cara de APRODEH. Leerlo de una manera negativa llevaría a la interpretación que toda la gente no es visible, que más bien trabajan duro para el éxito del líder, que es visto como tal en la prensa, en la televisión etc. Una lectura más positiva es que en momentos muy peligrosos, el líder - como rostro de la organización- también asume los riesgos y, por lo tanto, el resto del personal está más protegido. Durante nuestra estadía ambas interpretaciones han sido mencionadas en varias entrevistas. Para esta evaluación, es más importante el peso del líder para la continuidad organizativa. Aunque no hay un escenario de salida escrito, de hecho el líder ya ha dejado la organización durante un año, sin que ello haya generado mayor crisis. De las entrevistas con los coordinadores se pudo constatar que hay voluntad y capacidad de ir asumiendo una responsabilidad organizativa; de hecho gradualmente se están delegando responsabilidades a los coordinadores. La impresión del equipo de evaluación es que APRODEH está suficientemente institucionalizada como para seguir saliendo adelante.

JC-5.2 Los resultados del desarrollo de capacidades del socio son a largo plazo

Como ya se ha mencionado anteriormente: APRODEH es una organización fuerte, profesional, con su propia dinámica. Funciona con planes trienales, completamente desarrollados por los propios integrantes de la institución. Parte de esos planes 'son vendidos' a donantes. APRODEH tiene un enorme grado de apropiación sobre sus propios planes, tienen una visión y misión muy clara de lo que quieren hacer y hacia donde quieren ir.

APRODEH no depende de un donante, sino que más bien tiene una política de diversificar sus fuentes de ingreso. La regla es que un donante puede aportar como máximo un 20%

del presupuesto total de APRODEH. La mayoría de sus donantes giran entre 5% (caso de 11.11.11), 10%, 15%, la excepción es 20%. De esta manera tratan de evitar depender demasiado de sus donantes. Esto evidentemente crea muchísimos gastos de transacción, pero APRODEH ha desarrollado un sistema para minimizar estos problemas. No hay armonización entre los donantes, aun cuando financian la misma temática. ICCO financia DESC, 11.11.11 también, pero no hay una coordinación entre ellos.

Es importante mencionar que para APRODEH la inversión en desarrollo de capacidades no es el problema, ni tampoco lo es garantizar efectos de esa capacitación. Lo problemático es recibir 'core-funding'. Solamente ICCO y Diakonia dan realmente core-funding, aporte que se puede invertir también en infraestructura, mantenimiento del edificio, gastos administrativos más generales, sistematizaciones, sueldos de personal en áreas que no son tan 'fashionable', como el Centro de Documentación, que es de vital importancia para seguir documentando la memoria del desarrollo de los Derechos Humanos e, incluso, la memoria institucional de APRODEH. Durante las entrevistas con el personal de APRODEH se ha mencionado varias veces que en general los donantes, de una u otra manera, están obsesionados con resultados (visibles) y beneficiarios, y se les olvida que también vale la pena invertir en la infraestructura en la cual se tiene que trabajar. Según algunos de APRODEH no hay que olvidar que el entorno infraestructural tiene un efecto sobre la productividad.

ICCO y Diakonia han invertido en capacitación administrativa (ICCO), en metodologías de monitoreo y evaluación, de gestión de resultados (Diakonia). APRODEH ha podido aprovechar muchísimo de esto.

2.5 ¿En qué medida la organización socia está mejor capacitada para realizar sus objetivos de desarrollo (nivel de output/productos y outcome/resultados)?

JC-6.1 Cambios con respecto a la capacidad del socio como resultado de los procesos de desarrollo de capacidades

APRODEH es reconocido en la sociedad peruana como una organización de gran prestigio y respeto. Como output, se puede referir a los casos de gran importancia nacional e internacional, como el proceso de Fujimori, que fue un precedente muy importante.

La evolución institucional de APRODEH entre 1993 y 2008 ha ido en línea ascendente, aunque es imposible atribuir esto (completamente) a 11.11.11:

- planteó nuevos temas y a continuación, los colocó en la agenda política; así por ejemplo, jugó un papel decisivo en la extradición de Fujimori. Dos casos importantes de violación a los Derechos Humanos bajo el régimen de Fujimori fueron colocadas en la agenda nacional e internacional por APRODEH, a pesar de que eran, obviamente, temas bastante delicados¹;
- se convirtió en una de las primeras organizaciones en ocuparse de los DESC (en colaboración con CEDAL). También se creó un grupo de trabajo alrededor de los DESC, que fue la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos;
- durante un tiempo se enfocó específicamente en el derecho a la salud, entre otras razones porque el responsable del área en aquel periodo tenía un perfil fuertemente relacionado con la salud;
- se preocupó del proceso de extradición de Alberto Fujimori (primero desde Japón, después desde Chile). Al mismo tiempo, trabajó también alrededor de la Comisión de la Verdad y se ocupó de otros casos judiciales²;

¹http://www.11.be/11/index.php?option=com_content&task=view&id=103145&Itemid=246 - <http://enlacenacional.com/2008/03/13/aprodeh-realiza-conversatorio-sobre-juicio-al-ex-presidente-fujimori-por-caos-la-cantuta-y-barrios-altos/>

²<http://www.peruviantimes.com/peru-as-the-next-domino-in-chavez-s-oily-socialist-plot-how-the-wall-street-journal-blew-the-story/30350>

- posteriormente enfocó su trabajo hacia los derechos indígenas, puesto que ya otras organizaciones se estaban ocupando de la defensa y promoción de los DESC vinculados a la defensa de los derechos indígenas, APRODEH también se ocupa de las industrias extractivas y la lucha contra la discriminación (en parte porque el profesional encargado de DESC ahora tiene un perfil fuertemente relacionado a la discriminación);
- se ha renovado con respecto a los métodos, llamando cada vez más la atención de los medios de comunicación y realizando actos para los jóvenes, como por ejemplo conciertos y otros eventos similares;
- también está teniendo un crecimiento y reconocimiento a nivel internacional; por ejemplo, ha sido premiado en dos oportunidades por el Gobierno Francés;
- es una organización que siempre está buscando renovarse. Así por ejemplo, ha logrado ser la primera organización en presentar denuncias respecto a violación de Derechos Humanos ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. También obtuvo una audiencia acerca de la relación entre Libre Comercio y Derechos Humanos. (entrevista 02-07);
- más hacia las bases, APRODEH cuenta con una oferta fija de formación (para jóvenes, para abogados) y accede a peticiones de la sociedad en general para impartir cursos y dictar charlas.

JC-6.2 El apoyo a los procesos de Desarrollo de Capacidades ha influenciado en los resultados de la organización socia – Cambios a nivel de los beneficiarios finales/sistema político más ancho

Poder establecer una relación entre resultados (output) e impacto es tal vez demasiado complicado. Sin embargo, podríamos hacer el ejercicio mental en el sentido de qué hubiera pasado si APRODEH no hubiera podido intervenir en el caso de La Cantuta. La Masacre de La Cantuta, en la que un profesor universitario y nueve estudiantes de la limeña Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (conocida como La Cantuta debido al nombre de la zona donde se encuentra) fueron secuestrados y desaparecidos por una escuadra paramilitar, pertenecientes al Ejército Peruano. Tuvo lugar en el Perú el 18 de julio de 1992 durante la presidencia de Alberto Fujimori. El incidente es notable no sólo por las violaciones a los derechos humanos que implicó, sino por la subsecuente impunidad que disfrutaron sus perpetradores. Fue uno de los crímenes que el gobierno peruano estableció en su pedido de extraditación de Fujimori frente el gobierno de Japón el 2003.

Relacionada a La Cantuta, APRODEH brinda servicios a toda la población peruana que ve amenazados sus Derechos Humanos. Recien tambien ha tomado acciones contra la criminalización de la protesta social (en apoyo a las organizaciones sindicales).

Organizaciones sindicales:

- abogados de APRODEH toman a cargo la defensa de sindicalistas que han sido denunciados por protesta social o buscan y financian abogados externos. Las organizaciones sindicales pueden recibir este apoyo sólo con una llamada, ya que se debe reaccionar rápidamente cuando alguien ha sido detenido);
- APRODEH también convoca a las organizaciones sindicales para formaciones o conferencias en temas de Derechos Humanos pero que no tienen directamente que ver con el tema sindicalista;
- ha habido mucha cooperación entre APRODEH y las organizaciones sindicales desde que fue criminalizada la protesta social. Crearon la Red de Derechos Humanos contra la Criminalización de la Protesta Social, que es una red de abogados, sindicalistas, periodistas, organizaciones (sindical, APRODEH, Conacami) que hacen campañas para lograr la libertad de presos sindicales. Por la Red también se informan y toman acción cuando alguien ha sido detenido. APRODEH manda a sus abogados o da asistencia técnica a abogados locales que no tienen especialización en Derechos Humanos (siempre se evalúa de antemano si el caso tiene algo que ver con los Derechos Humanos; en caso contrario APRODEH no toma acción). La Red también apoya la Acción de Inconstitucionalidad contra los decretos que criminalizan la protesta, y

APRODEH planteó la Acción de Inconstitucionalidad (que puede llegar hasta la Corte Interamericana de Derechos Humanos). La Red ha organizado cuatro talleres, financiados y dirigidos por APRODEH, brindando información más que todo práctica sobre las implicaciones de los actos legales y las acciones a tomar cuando alguien ha sido detenido. Esta información se multiplica a través de Redes Macro Regionales;

- otra función muy importante de APRODEH, es que por su reputación y contactos, ayuda a las organizaciones sindicales a colocar temas en la atención nacional e internacional por los medios de comunicación;
- APRODEH realiza muchas acciones concretas legales y en defensa a los Derechos Humanos, pero no ha jugado un rol de facilitador para contactos entre organizaciones, sean nacionales o internacionales, que es más un papel para la CNDDHH. La oferta de servicios que brinda APRODEH es muy puntual y consta de acciones, no tanto de apoyo estructural (capacitación etc.) a otras organizaciones. Sin embargo, estos servicios son de verdad necesarios, ya que los sindicalistas no tendrían otra forma de defenderse si no fuera por el apoyo de APRODEH;
- se ha trabajado en una Red para una propuesta de Aseguramiento Social, enmarcado en el tema de salud, en la que participaron APRODEH y las organizaciones sindicales. Pero APRODEH no da formaciones o informaciones sobre DESC a estas organizaciones, sino que la capacitación surge más en la práctica de casos específicos.

El caso de 'La Cantuta' fue un proceso muy importante para la sociedad Peruana y la democracia y de un gran poder simbólico. APRODEH es la organización que durante diecisiete años ha acompañado judicialmente a las familias de las víctimas, tanto en el proceso nacional como en el internacional. Pero el acompañamiento no ha sido solamente judicial, sino también en las campañas, en las que el apoyo de APRODEH fue de un gran valor:

- ha puesto a las familias en contacto con personas e instituciones importantes para su campaña, tanto en Perú como en Japón, Europa y Chile;
- apoyó al financiamiento de la campaña de los familiares (junto con muchas otras instituciones peruanas);
- ayudó a comunicar a la sociedad el proceso de La Cantuta como una representación del proceso de la dictadura de Fujimori (junto con la CNDDHH);
- por los contactos de APRODEH había observadores internacionales en el proceso.

No se puede subestimar la importancia del proceso de La Cantuta, ya que mostró el fin de la impunidad y ha ayudado a concientizar al pueblo Peruano, que al principio se mostraba escéptico y consideraba que Fujimori nunca sería extraditado. Después de esto se cree más en la justicia y en el hecho de la condena (confirmado por encuestas).

2.6 Comentarios, reflexiones finales

Llama la atención que este partenariado no tiene una clara definición en el tiempo. Tanto su duración como la salida de la relación no son nada claras y tampoco existe una política al respecto.

El apoyo de DDC en este partenariado no se ha explicitado normativamente y tampoco es gestionado como tal. El enfoque de la ONG belga es más bien 'hands-off', informal, y está enfocado a una asesoría estratégica 'upstream' con el socio.

Ambos socios se han enfocado claramente en ID, y probablemente esto se pueda explicar desde su misión y visión y sus objetivos. Querer adaptar e influir en los procesos políticos, genera la necesidad de alianzas, redes de trabajo y vínculos con diversos actores de la sociedad civil. Llama la atención que la ONG se mantiene alejada de los temas OD. Es importante el papel del cooperante y la manera como cumple su papel y su implicancia.

Llama la atención en este partenariado normativo que la planificación rigurosa y los resultados específicos se sientan como un factor inhibitor. Esto demuestra una contradicción:

- El contextoLa nueva tendencia en la cooperación es que las ONGs tienen que hacer más trabajo político (watchdog, lobbying y advocacy cfr Declaración de París) pero al mismo tiempo donantes esperan que las organizaciones proyectan muy claramente lo que quieren realizar a más largo plazo con indicadores específicos ligados a resultados específicos. Ya que la dinámica política no siempre se puede prever, los instrumentos de planificación que existen (como marcos lógicos) se vuelven un instrumento un poco rígido e inadaptado. Parte de la solución está en encontrar 'indicadores de proceso', los cuales permiten identificar si una organización ha podido reconocer oportunidades, captar espacios, y participar en procesos los cuales son considerados vitales para poder realizar los objetivos de la organización. Una condición ex ante sin embargo, es que la DGCD permite este tipo de indicadores, y que las ONGs Belgas y sus socios reciban capacitación en la formulación de este tipo de indicadores.
- De un lado hay que respetar el 'ownership' del socio, del otro y como organización del norte hay que concentrar, especializar y tener un programa coherente. Desde la perspectiva belga esto tiene sentido. Pero no es tan lógico desde la perspectiva del terreno, donde los procesos más relevantes y pertinentes de repente ya no caben en la lógica programatoria de la ONGN. Además, las tendencias internacionales (importancia de resultados, concentración, especialización) recaen en las organizaciones y relaciones existentes. ONGs como 11.11.11 no pueden empezar con una tabula rasa. Esto tiene consecuencias dolorosas para ambas organizaciones.

3 Evaluación del socio Cedep Ayllu – Broederlijk Delen

3.1 Breve presentación

Partenariado	Broederlijk Delen (BD)		Cedep Ayllu (CA)	
<i>Región y país</i>	Perú		Contexto	Rural
<i>Tipo de socio</i>	Org. de prestación de servicios		Empleados	21
<i>Sector</i>	Previsión de agua, agricultura y ganadería, autoridades y sociedad civil			
<i>Grupo objetivo</i>	Campesinos, autoridades locales			
<i>Otros donantes</i>	EED, Manos Unidas, Diakonia, Hivos, Cicode			
<i>Plazo</i>	2003-2010	Financiación/año	€68 000 (2003-2004), €65 000 (2005-2006) €60 000 (2007). €60 000 (2008), €70 000 (2009), €70 000 (2010)	
<i>Parte cs en el presupuesto</i>	0-25%	Parte en el presupuesto socio	20%	
<i>Objetivos cs</i>	Implícito, formación de personal del socio en resolución de conflicto y gestión durable de fuentes de recursos naturales			
<i>Formas de apoyo</i>	ONG belga propia (a veces), otras organizaciones europeas (raro), organizaciones en el Sur (a veces), socios de redes de trabajo (a veces), el socio organiza sus propios procesos (mucho)			
<i>Actividades</i>	Intercambio entre socios en el Sur, talleres y seminarios temáticos y apoyo de red de trabajo temática local			

Cedep Ayllu (CA) fue constituida en 1983 en Pisac, en el Valle Sagrado en Cuzco, con la misión de mejorar la calidad de vida de la población campesina en las comunidades aledañas. Su enfoque evolucionó, desde apoyo a proyectos locales hacia un desarrollo sostenible de las regiones en cuencas hidrográficas. Después de un tiempo, la organización amplió su área de trabajo hacia los distritos de Accha y Omacha, donde persiguen un manejo adecuado del medio ambiente, la adopción de una propuesta productiva integral y el desarrollo de capacidades de organización y de gestión en forma equitativa (CA, 2007). CA se caracteriza por su trabajo en desarrollo rural con una fuerte especialización en infraestructura de riego, manejo de cuencas y técnicas de riego por aspersión; manejo del recurso suelo, técnicas mecánicas como zanjas de infiltración, forestación y reforestación, manejo de terrazas, de viveros y uso de plantas exóticas y nativas. También destaca en la introducción de cultivos como las hortalizas para el autoconsumo y el mercado.

CA ha tenido relación con NCOS, 11.11.11 y a partir de 2003 con Broederlijk Delen. El apoyo de Broederlijk Delen se centra principalmente en los procesos participativos para el fortalecimiento de capacidades de las comunidades campesinas, organizaciones y

autoridades, en la planificación, consulta, incidencia política, y producción. En el periodo 2003-2007 BD apoyó el proyecto 'Democracia y Participación Ciudadana' (desarrollado en Calca y Paruro) con los siguientes aportes: €68 000 (2003-2004), €65 000 (2005-2006) y €60 000 (2007). €60 000 (2008), €70 000 (2009), €70 000 (2010).

Broederlijk Delen cuenta con un cooperante en Lima, que se encarga del seguimiento de las operaciones del socio en Perú. En el periodo 2003-2006, Broederlijk Delen tenía también un cooperante en Cedep Ayllu, que se encargaba de la asistencia técnica.

3.2 ¿En qué medida los principios de política y las opciones estratégicas con respecto al desarrollo de capacidades en partenariados son aplicados a las intervenciones y a la cooperación con los socios?

JC-3.1 La política de socios de las ONGs está basada en un proceso profesional de identificación - selección de los socios

Cedep Ayllu (fundada en 1980) originalmente fue un socio de 11.11.11, (como anteriormente lo fue de NCOS) y en el año 2003 inicia su relación con Broederlijk Delen. En esos momentos, 11.11.11 estaba enfocando mejor su funcionamiento en el sur y hay todo un proceso previo antes de cambiar completamente el énfasis de los socios. Una parte de la estrategia era colocar a estos socios entre los miembros de la cúpula. En aquel entonces, 11.11.11 estaba desmantelando sus asociaciones en Cuzco, mientras que Broederlijk Delen justo en esos momentos hacia un ejercicio de concentración (2001). Esta concentración fue ejecutada a nivel geográfico, temático y de socio:

- geográfico: Surandino y Lima;
- temático: desarrollo rural sostenible + Democracia/Derechos Humanos (el trabajo de formación cristiana ya se había completado al 2000-2001);
- socios: menos socios urbanos, más hacia las zonas rurales.

Por lo tanto, la elección de Cedep Ayllu estuvo motivada por un cambio a una política más general de parte de Broederlijk Delen, con respecto al enfoque geográfico, temático y de socios, aunque no se hizo un amplio análisis de contexto o de socio. El objetivo era, dentro de la coherencia de esta mayor concentración, conseguir la complementariedad y las sinergias entre los socios. (entrevista RS 15-07). Esta es una línea de política general de BD; en el futuro dedicarse más a asociaciones temáticas y al fortalecimiento de redes sur-sur (entrevista 08-05). En el periodo 2001-2008, BD pasó desde una política más bien ad hoc hacia un enfoque en el Sur Andino y Lima y en la región, la concentración del enfoque temático se da en desarrollo rural (en 1998 se prestó mayor atención al Sur Andino, Ica y Lima). A partir del programa del 2010, BD va a reforzar aún más este enfoque en el Sur Andino. Desde 1998, BD puso un enfoque temático en su política de países en Perú, y allí encajaba perfectamente Cedep Ayllu, en el sentido que BD deseaba determinar a los socios, de manera cada vez más creciente, en lugar del programa.

Para CA, no hubo gran diferencia entre NCOS, 11.11.11, o BD. El director de CA admite no conocer bien las diferentes organizaciones que les han financiado. Tampoco no sabía que NCOS era el antiguo nombre de 11.11.11, pensaba que era otra organización. Según CA una relación ideal entre socios responde a las siguientes características: los socios del Norte deben de tener un conocimiento profundo del contexto local; debe de haber un diálogo franco, honesto y transparente; flexibilidad (temática, administrativa, financiera, resultados); compromiso financiero a largo plazo; que haya contacto flexible y continuidad en las personas de contacto; y que la demanda provenga de la organización del Sur. BD cumple con estos criterios.

CA tiene una interpretación bastante pragmática de una relación de socios. Lo más importante son los recursos para realizar los objetivos de CA. Un partenariado entonces, no tiene que englutinar un consenso sobre normas y valores. Un partenariado 'normativo' no es tan importante. De hecho CA indica que tiene relaciones de socios con

organizaciones que tienen valores, normas e ideologías muy diferentes. No ha habido conflictos con BD, pero CA nota una tendencia en BD (tal vez causado por DGCD) de ponerse cada vez menos flexible conforme transcurre el tiempo. Con EED y Manos Unidas sí ha habido conflictos, porque tienden a querer intervenir más en CA y/o son muy rígidos en la gestión.

Según CA todos los socios con quienes han trabajado tienen buen conocimiento del contexto Peruano, y/o tienen una gran disposición para aprender. Por lo tanto estas agencias entienden que la realidad peruana es dinámica y a veces difícil de prever, lo que exactamente pueda ocurrir. En consecuencia, la mayoría de sus experiencias con donantes han sido de entendimiento mutuo y comprensión. Las agencias también captan la naturaleza del socio y se empeñan en conocer el ámbito de su intervención.

En cuanto a la estrategia de salida, no había nada determinado desde el comienzo del partenariado, pero ahora existe la idea en Broederlijk Delen que todas las operaciones regionales tienen plazos de duración de doce años, por lo que los partenariados deben ser observados desde esta perspectiva. Broederlijk Delen considera este periodo lo suficientemente largo como para lograr resultados, pero al mismo tiempo, lo suficientemente corto para asegurarse que los partenariados van a seguir encajando dentro de la política de Broederlijk Delen (de la entrevista RS 15-07). Durante nuestra estadía en Accha, CA todavía no estaba al tanto de esta decisión o este proceso de reflexión.

Hasta el 2008, capacitación no era un tema en el diálogo y por lo tanto no se le evidenciaba como un problema. Sin embargo, lo fue a partir del 2008, pues se esperaba que CA se especialice en la gestión de los recursos naturales y en la resolución de conflictos sociales. Es importante destacar que para CA, BD no hace ninguna oferta de desarrollo de capacidades, pero que CA toma sus propias iniciativas para ello.

El objetivo del partenariado no es la capacitación de CA. BD estipuló muy claramente que CA es un instrumento para realizar una tarea a nivel de los beneficiarios. Es un partenariado instrumental. Tanto BD como CA argumentan que CA es una organización fuerte, con más de 25 años de experiencia. Según los socios, CA se ha ido fortaleciendo y capacitando en el camino.

JC-3.2 La ONGN contribuye a los procesos de desarrollo de capacidades con los socios de una manera relevante

El desarrollo de capacidades dentro del partenariado era implícito. La actitud de BD con respecto a DDC en CA es bastante 'hands-off'. Dentro del programa de BD 2008-2010 hay un resultado 'desarrollo de socio' que persigue específicamente reforzar la capacidad de los socios para entregar actividades de desarrollo, pero aquí no se han previsto actividades con Cedep Ayllu (resumen de las operaciones en Perú).

De acuerdo con BD, Cedep Ayllu es un socio fuerte. Por ello el objetivo del partenariado entre Broederlijk Delen y la organización no es el desarrollo de capacidades de Cedep Ayllu; finalmente el acuerdo de partenariado con Cedep Ayllu no es más que un contrato, en el cual Cedep Ayllu se compromete a lograr determinados resultados en las comunidades. En el partenariado no se incluye un componente de formación para el equipo de Cedep Ayllu. Aún así, se realizan actividades que pueden caer bajo el denominador CD:

- en el periodo 2003-2006 había un cooperante de BD en CA, a fin de prestarles asistencia técnica. Curiosamente, durante el ejercicio de línea de tiempo, CA no hace referencia a esto como un importante instrumento para el desarrollo de capacidades. Tampoco se hizo una evaluación de los efectos de esta asistencia técnica a CA, ni tampoco se sacaron lecciones de esta experiencia;
- BD solicita regularmente a CA para comunicar sus experiencias a otros socios más débiles, puesto que CA tiene un enfoque diferente con respecto a la gestión de recursos naturales (entrevista RS 15-07).

El desarrollo de capacidades dentro del partenariado evoluciona y se hace más explícito. En la solicitud de financiamiento de CA para el programa 2008-2010, se hace una referencia explícita al desarrollo de capacidades del socio, puesto que en los resultados esperados en esta solicitud son formulados para los cuatro niveles en los que trabaja BD; de este modo CA también formula estos mismos resultados con respecto a su propia organización:

- Cedep Ayllu se especializa en temas referentes al manejo, gestión del medio ambiente y resolución de los conflictos sociales;
- Cedep Ayllu es un referente en el ámbito de intervención en desarrollar y potencializar actividades de desarrollo rural.

Al equipo de evaluación, esta evolución de un CD implícito hacia un CD más explícito le parece una elección legítima, puesto que se trata de una organización que parece muy fuerte, pero que seguramente en algunos aspectos aún requiere de fortalecimiento (ver más adelante).

De acuerdo con BD, los grandes desafíos alrededor del reforzamiento de capacidades dentro de Cedep Ayllu se centran especialmente en el campo de las capacidades denominadas *soft*, como la dimensión de género, las formaciones en las comunidades (elementos que salieron a la luz en la evaluación de 2007), el liderazgo (entrevista). Broederlijk Delen no ha tenido hasta ahora un diálogo al respecto con CA, puesto que el actual líder es una figura muy fuerte y con una visión muy clara. Broederlijk Delen desea enfocarse en esto, puesto que el actual líder seguramente va a ser reemplazado por un líder más joven, que tenga una postura más abierta e ideas menos rígidas. Por lo tanto, BD espera poder iniciar un diálogo acerca de estos temas.

La visita a terreno confirmó los problemas antes enunciados. Actualmente en el equipo trabaja solamente una mujer. El director es efectivamente un líder muy fuerte con puntos de vista muy rígidos, a veces blanco y negro, de los cuales no queda claro si se trata de puntos de vista organizacionales o se trata de opiniones personales. El periodo de nuestra estadía fue demasiado corto como para formarnos una idea más clara al respecto. Durante las entrevistas con algunos beneficiarios, salieron a la luz algunas indicaciones en el sentido que los cursos de liderazgo ofrecían un marco limitado al tema de teoría política (solamente marxismo, trotskismo). A fin de verificar las informaciones entregadas por algunos beneficiarios, los encargados de evaluación trataron infructuosamente de obtener el material utilizado para estos cursos. BD Lima tampoco tiene este material. Hasta la fecha, tampoco se ha realizado un monitoreo en el sitio mismo de estos cursos.

Dentro de CA la ruta 6 es dominante:

- BD financia a CA pero CA 'compra' la capacitación a través de sus contactos (universidades,...).

Aunque se efectúan actividades dentro de la ruta 1:

- un TA en CA (2003-2006) pero no hubo seguimiento ni evaluación sobre el impacto de su estadía;
- intervenciones informales (no CD motivado) del cooperante en Lima;
- está planteado que BD va a dar apoyo para profundizar el tema de la interculturalidad. Hubo un primer encuentro sobre este tema con organizaciones Bolivianas el año pasado.

Desde este punto de vista, el valor agregado de BD es relativo:

- BD está más distanciado que otros donantes y eso es apreciado por CA;
- BD es el donante más flexible (en todos los sentidos);
- en comparación con otros donantes (EED, Manos Unidas) hay una comunicación más fluida con BD a través del cooperante residente en Lima.

JC-3.3 La ONG cuenta con los recursos y capacidades necesarios para apoyar los procesos de desarrollo de capacidades

Hasta el 2008 ningún programa proporcionó fondos para el desarrollo de capacidades, el que tampoco era un objetivo explícito. Los recursos para el programa con Cedep Ayllu son:

- inversiones: inversiones materiales concretas en procesos de desarrollo local (de preferencia relacionados con la mejora de la infraestructura de producción);
- funcionamiento: equipo y material de oficina, agua y electricidad, teléfono;
- personal local: un responsable de proyecto a tiempo completo, un coordinador del equipo de campo a tiempo parcial y dos promotores sociales a tiempo completo.

Con los otros socios de Cedep Ayllu -de los cuales los principales son Diakonia, Manos Unidas (MU) y EED- la sintonía es mínima. Antiguamente había coordinación con Manos Unidas a través de la Red de Trabajo CIDSE (Grupo Perú), pero MU ya no está activa en esta red. Con Diakonia ahora hay un acercamiento, entre otros, debido a que esta organización también tiene un cooperante en Perú. Con EED no hay ningún contacto. Según BD, las ONG belgas pueden hacer propuestas para celebrar reuniones de socios, pero la iniciativa debe venir del socio del Sur, y hasta la fecha, esto no ha ocurrido. Broederlijk Delen está informado del apoyo que recibe Cedep Ayllu de otros socios, por información recibida de parte de Cedep Ayllu.

3.3 ¿Cómo se ha desarrollado la gestión de la relación de los socios y cómo es el seguimiento de los procesos de desarrollo de capacidades (CD)?

JC-4.1 Gestión racional de la relación de socios

El Acuerdo de Partenariado es más bien un Contrato anual, en el cual no aparecen elementos de CD. En el 'Protocolo de Colaboración' que se anexa a este contrato se habla acerca del partenariado, en donde ambos socios se comprometen a una comunicación/discusión abierta. No se menciona explícitamente nada con respecto al desarrollo de capacidades, solamente que ambos socios se comprometen a colaborar con los otros socios y las sinergias con otros actores. BD se compromete a implicar a su socio en la actualización de su política en Perú, mientras el socio se compromete, a su vez, a informar periódicamente a BD acerca de los avances dentro de la organización, los grupos objetivos y el contexto, así como aportar al mejoramiento de la política de BD (con respecto a la importancia y adaptación a los cambios de contexto).

Se efectúan 2-3 visitas anuales al socio por parte de BD-Lima y una visita anual por parte del responsable de la región andina en BD-Bruselas. Los socios proponen las acciones parciales individuales, las que son ampliamente discutidas durante estas visitas. Los socios determinan también las prioridades del funcionamiento del programa y, al menos una vez al año, se celebra una reunión con todos los socios Surandinos para consultas, planificación, evaluación, intercambio de opiniones sobre temas de la cooperación de BD.

En general CA opina que hay un diálogo honesto, abierto, crítico y horizontal con BD. También sienten que hay la apertura al nivel de BD para discutir sobre cualquier tema relacionado con el programa, así como la madurez de hablarse críticamente el uno al otro. Esto, sin embargo, no significa que tengan acceso a la autoridad, quien es la que toma las decisiones, como lo señala CA.

En cuanto al peso administrativo: 2 personas trabajan más o menos 80 días al año para generar informes anuales internos y para las agencias. La contraparte Peruana considera el peso administrativo para BD como ligera, normal.

JC-4.2 Gestión Racional del apoyo al Desarrollo de Capacidades como parte de la relación de Socios

Considerando que el desarrollo de capacidades no es un objetivo en sí, su gestión tampoco ha sido incluida en la relación de partenariado. Sin embargo, esto no significa que no haya un desarrollo de capacidades dentro de CA.

En cuanto a la capacitación interna del personal para fortalecer CA: CA no hace un diagnóstico o una planificación precisa o formal. En general, esta 'problemática' no es un tema del que se habla con las agencias. No obstante, CA menciona lo siguiente:

A nivel de desarrollo de capacidades técnicas humanas:

- el personal está estimulado para seguirse autocapacitando, en la Escuela de Desarrollo, en las Universidades, en cursos cortos o más largos, en charlas, etc. Una gran parte de la capacitación es técnica, y CA autofinancia parte de las formaciones cuando éstas tienen un costo alto;
- reproducir en la organización lo que el individuo aprendió: hay muchos momentos de capacitación informal: reuniones mensuales de coordinación donde se intercambia información, círculos de estudio, tertulias, intercambio de experiencias, sistematizaciones informales. Esto es posible debido a que el equipo vive en conjunto en la casa de CA en Accha de lunes a viernes. También se intercambian conocimientos profesionales: hay huertos, ganado, hortalizas, etc. en la granja de CA en Accha y cada profesional entonces tiene su pequeño 'campo de trabajo'. Hay un compromiso a nivel de CA, para que cada uno tenga los conocimientos más básicos de la profesión del otro. Ejemplo: todos los del equipo saben dar los cuidados básicos a un ganado (como vacunar), reconocer semillas de buena o mala calidad, reconocer plantas nativas y darles el cuidado básico. Para conseguir esto se necesita mucha capacitación entre el personal.

A nivel de capacidades organizacionales:

- hay muchas oportunidades ad hoc de capacitación: a través de la plataforma de COINCIDE (por ejemplo, sobre temas como el desarrollo sostenible) u otras actividades al nivel de la sociedad civil;
- CA ha contratado expertos locales para capacitaciones específicas.

Sin embargo el personal siente un gran vacío:

- no hay sistematización formal de las experiencias previas y es difícil encontrar dinero para financiar ese tipo de estudio. Cuando se fueron de la región de Pisac para empezar el trabajo en Accha, no hubo un momento de reflexión sobre el trabajo realizado. CA siente que los donantes no siempre quieren invertir en procesos de sistematización, porque parece más importante invertir en proyectos que rindan resultados. EED sí se ha comprometido para invertir en la sistematización de las experiencias en Pisac;
- CA reconoce que la organización no logra atraer más personal femenino, pero más allá de reconocerlo, no hay una estrategia para resolver el problema;
- el director reconoce que su peso en la organización es muy grande, pero no hay una estrategia de salida muy clara, ni tampoco hay escenarios de transición.

A nivel de capacidades institucionales:

- según CA hace falta un sociólogo o antropólogo para mejorar la articulación con las comunidades y también fortalecería los conocimientos del equipo. En general el personal del equipo se compone de técnicos (agronomía, agropecuarios, ...), que no tienen conocimientos sobre dinámicas sociales, políticas y culturales –especialmente en el área de cómo intervenir y guiar sus acciones técnicas- de tal manera que tengan el efecto social y político deseado. El responsable de la intervención financiada por BD expresó en varias ocasiones los límites analíticos que tiene el equipo, porque no logran encontrar un esquema teórico el cual les permitiría planificar mejor sus intervenciones.

JC-4.3 Ambos Socios prestan atención a 'Aprender En La Organización'

No hay sistematización, ni diagnóstico, ni una planificación a mediano plazo relacionada con el desarrollo de capacidades organizacionales. Sin embargo, según CA se invierte – de manera informal y ad hoc– mucho tiempo y energía en la capacitación y auto capacitación humana del equipo. La capacitación interna es un proceso continuo, especialmente en cuanto a los conocimientos que les ayudan a mejorar los servicios a la comunidad. La capacitación interna más relacionada con el desarrollo organizativo y, particularmente institucional, es mucho menos frecuente y según las evaluadoras, está subdesarrollado en CA.

Como ya se ha señalado anteriormente, desde el programa 2008-2010 Broederlijk Delen pone un énfasis mayor en el 'Reforzamiento de cadena' (optimización de la cadena donantes-socios-grupos objetivos y fomento de sinergias y aprendizaje mutuo entre los actores locales), que es uno de los resultados enunciados en el programa 2008-2010 (a través de intercambios sur-sur). Cada dos años se realizan encuentros generales de socios (alrededor de programa BD y reforzamiento de capacidades alrededor de metodologías o temas concretos), también se organizan actividades temáticas con una parte de los socios (resumen de acciones en Perú)(Ver también informe de visita FEPP Riobamba (Ecuador) a CA).

De acuerdo con una evaluación que data de 2007, hay muchos momentos de consulta e intercambio de informaciones, pero no hay pruebas de que esto conduzca verdaderamente a un fortalecimiento de las organizaciones y su cooperación (Informe de Evaluación, p. 53). Para CA estos intercambios sur-sur son interesantes, pero no contribuyen al desarrollo de capacidades dentro de la organización; más bien –según CA– son ellos quienes capacitan a los visitantes (y estas visitas requieren una inversión de tiempo grande de parte de CA). Durante la construcción de la línea de tiempo, en ningún momento se han registrado que estos intercambios u otras intervenciones de BD hayan substancialmente contribuido a la explicación de hitos en la organización.

3.4 ¿Qué cambios pueden determinarse con respecto a la capacidad de las organizaciones socias?

JC-5.1 Hay indicaciones respecto al desarrollo de capacidades del socio

Core capability 1: La organización es capaz de ejecutar y actuar:

- CA cuenta con muchas capacidades técnicas. Con respecto a la gestión de aguas y la organización ha construido una sólida reputación;
- CA ha avanzado en su capacidad de gestión. Han recibido capacitación en automatización y digitalización, lo cual fue una iniciativa propia. Todo el personal participó y fue pagado por Diakonia, eran cursos nocturnos en Bartolomé de las Casas, fue un proceso largo de varias meses (2000). También recibieron capacitación en elaboración de proyectos (en parte impuesto por los donantes), pagado por EED, 15 días Cuzco, 15 en Lima, el que fue impartido por expertos. En este tema también han trabajado estrechamente con la Escuela para el Desarrollo (2002). Finalmente hubo Capacitación en M&E, financiamiento propio (2007);
- CA tiene su propio sistema de M&E, en el cual todos los proyectos están registrados con sus actividades, indicadores y presupuesto. Todo el equipo (organizado por proyecto/donante) monitorea el proyecto por el cual es responsable y cada quien inserta los datos. El personal siempre está al tanto del presupuesto que todavía tiene a la disposición. El director/coordinadores siempre saben en que fase de ejecución están los proyectos. Este sistema genera suficiente información para luego completar los diferentes formatos de las diferentes agencias.

Core capability 2: La organización del sur es capaz de entregar objetivos en desarrollo (ver abajo pregunta 6 + ver core capability 3).

Core capability 3: La organización del sur es capaz de relacionarse: a nivel micro, CA es capaz de relacionarse con las comunidades, con el Municipio, con el Alcalde, con otras dos ONGS activas en la comunidad (Arariwa, red COINCIDE). Ha conseguido convenios con la Municipalidad. Más allá del nivel micro, CA no se ha relacionado con actores. Le hace falta buscar incidencia política más allá del nivel micro.

Core capability 4: La organización del sur es capaz de adaptarse y auto-renovarse:

- al nivel técnico CA siempre quiere dar oportunidades de capacitarse al personal;
- relacionado a la producción de outputs, CA refiere a dos iniciativas:
 - institucionalidad local, porque esto les ha permitido entender que lo técnico es político y que hay que entender la interacción humana;
 - la relación entre recursos naturales, la cuestión minera y conflicto social: este tema les ha permitido hacer un enlace más directo entre lo técnico (gestión del agua), lo económico (minería) y lo político (conflictos relacionados a lo técnico y lo económico).
- al nivel del rol institucional de una ONG: es evidente que CA ha tomado iniciativas para captar mejor los desafíos actuales. Han seguido discusiones/capacitaciones sobre: Efectividad de las intervenciones de la sociedad civil (Redes de la sociedad civil peruana, 1998), Institucionalidad local (COINCIDE, 1998), Capacitación conflicto y medio ambiente (minería): un evento regional organizado por redes de ONGs, pero planificado en el programa de BD y Diakonia (2004);
- al nivel normativo y analítico: todavía hace falta asistencia, qué esquemas teóricos y/o analíticos se pueden utilizar para traducir los conocimientos profundos locales y los conocimientos técnicos en escenarios de acción.

Importante: Los cambios dentro de la organización y la necesidad de buscar capacitación, están determinados por una combinación de coyuntura (contexto que empuja hacia un lado u otro) y dinámicas internas. En ningún momento fue sentido que el donante haya sido el factor crucial para impulsar cambios. Las crisis (1998, 2005, 2007) sin embargo, han sido provocadas por pérdidas de financiamiento (EU e HIVOS terminaron su financiamiento). Cuando se retira un donante, también se pierde personal y, por lo tanto, capacidad para alcanzar resultados.

JC-5.2 Los resultados del desarrollo de capacidades del socio son a largo plazo

Si, bajo dos condiciones:

- preverlo en un esquema de transición con respecto al liderazgo. El papel del líder carismático es muy fuerte. Aunque esto ocurre en muchas organizaciones de la sociedad civil en Latino América, lo preocupante es que con la edad avanzada del director, no se planteen aún escenarios de transición. Sin esto último, la continuidad de la organización está en riesgo;
- la aportación de más experiencia en el campo de marcos de análisis socio-económicos y políticos, que enmarquen y guíen mejor las intervenciones técnicas;
- traspasar los conocimientos técnicos hacia niveles de política de mayor relevancia, por ejemplo, a través de integración en redes de trabajo más amplias que sobrepasen el nivel micro-local.

En el caso de CA un diagnóstico de capacidades (relacionado a los puntos arriba mencionados) hecho en conjunto, no sería un lujo, ya que la organización necesita asistencia en cuanto a su análisis socio-político-cultural de procesos de pobreza/inclusión/exclusión.

3.5 ¿En qué medida la organización socia está mejor capacitada para realizar sus objetivos de desarrollo (nivel de output/productos y outcome/resultados)?

JC-6.1 Cambios con respecto a la capacidad del socio como resultado de los procesos de desarrollo de capacidades

Considerando que BD no consideró el desarrollo de capacidades, es imposible atribuir los 'outputs cambiantes' a la construcción de capacidades. A través del tiempo, CA ha adquirido cada vez más conocimientos con respecto al terreno. Sin embargo, el creciente conocimiento técnico y el conocimiento de la realidad local puede haber conducido a una mejor y mayor output, pero el equipo no pudo encontrar mucha información acerca de cambios en los productos/resultados y el desarrollo de capacidades.

CA ha logrado apoyar capacidades técnicas o implementar algunos cambios infraestructurales, que los beneficiarios perciben que han tenido un efecto positivo sobre los ingresos de las comunidades:

- sistema de riego -la tecnología y el asesoramiento- que les ha dado la posibilidad de cultivar hortalizas que antes era imposible de realizarlo. Por esto ahora ya no tienen que traer estos productos de otros mercados, sino que los pueden cultivar ellos mismos;
- mejora en los niveles de coordinación con el Gobierno Local e involucramiento en actividades en beneficio de la comunidad: charlas y talleres sobre violencia. Así lo señaló Ronald Núñez, alcalde de Accha, habiéndose firmado un Convenio de Cooperación CEDEP/Municipio de Accha-Paruro;
- la organización de un tablador de ganado cada mes, que les da la posibilidad de vender y comprar ganado de una forma más eficiente y con más ganancias;
- capacidades técnicas para mujeres, hacen productos para vender en el mercado;
- capacitación para campesinos que dio como resultado más y mejores pastos;
- una carretera que les ha dado más posibilidades de comunicación y de vender sus productos en mercados;
- todo esto también ha resultado en más comunicación entre las comunidades.

JC-6.2 El apoyo a los procesos de Desarrollo de Capacidades ha influenciado en los resultados de la organización socia – Cambios a nivel de los beneficiarios finales/sistema político más ancho

Según los beneficiarios, CA ha contribuido a tener una mayor presencia en el Presupuesto Participativo, así como recibir capacitación para las comunidades y también por pasantías en otras comunidades para ver como funcionan los sistemas en la práctica. El resultado fue que se dio prioridad a los proyectos que ellos presentaron y consideraron como más necesarios para el desarrollo de la comunidad (y no los proyectos que son superficialmente atractivos, pero no aportan mucho beneficio para toda la población).

También el output mencionado arriba (6.1.1.) ha tenido un efecto sobre los ingresos de las comunidades y su relación con otras comunidades, los cuales han crecido, según lo expresado por un grupo de beneficiarios.

Es importante mencionar que este trabajo no es sistematizado suficientemente, ni trasladado a un nivel político más alto. Por esto los resultados quedan limitados al nivel muy local. Por ejemplo, CA no es activa en la Red Regional Hídrica, ni tampoco en la Red Impulsor en Cuzco. CA da la impresión de doblarse hacia el nivel micro, hacia una sola región y hacia si mismo, sin vincularse con 'stakeholders', más allá del nivel local. De esta forma la sostenibilidad de las intervenciones es probablemente muy limitada.

Los beneficiarios han recibido capacitaciones sobre el reconocimiento de sus derechos como personas y ciudadanos. Esto ha permitido a los beneficiarios participar en otros tipos de espacios, en el ámbito público: Consejos de Coordinación Local, Presidencia de

Asociaciones de Regantes. También hubieron muchas personas que fueron capacitados en la Escuela de Líderes impulsada por COINCIDE y CA, que ahora asumen cargos oficiales y de reconocimiento en su comunidad: Prefectos, Gobernadores, Jueces de paz.

Importante es que el trabajo en los Temas de Democracia y Participación Ciudadana han permitido una mayor presencia de las mujeres.

Sin embargo hay indicios de que la capacitación de líderes, en algunos casos, crea tensiones en las comunidades. En general, los que reciben la capacitación son líderes/autoridades comunales y prefieren que otros no reciban el mismo curso sobre liderazgo, porque esto debilita su posición de líder. Por eso no siempre quieren replicar la capacitación en la comunidad. También hay líderes que no siempre usan su posición para el beneficio de la comunidad.

Participar en el Presupuesto Participativo es percibido como uno de los grandes logros, porque según los beneficiarios, ellos no estaban involucrados hasta que CA les capacitó en cuanto a sus derechos de participación: ahora se sienten empoderados para luchar por sus derechos.

A nivel de las comunidades, se ha conseguido que tengan una organización basada en Estatutos y Reglamentos Internos, que les ha permitido tener una convivencia a partir de la cual han logrado organizar sus actividades. Por ejemplo, el sistema de agua antes no era organizado, lo que quiere decir que las personas más poderosas de la comunidad eran las que podían usar el agua. Ahora que las comunidades se organizan más se formaron 'Comités de Agua' y hay más igualdad en el uso de agua. Sin embargo, aún es débil la organización de las comunidades para realizar sus actividades productivas. En este sentido la capacitación de CA ha tenido un impacto más a nivel individual (cada quien sabe mejor gestionar sus propios recursos), pero aun se requiere un esfuerzo más en cuanto a la capacitación organizacional. La capacitación técnica parece ser la preocupación mayor de la institución.

La capacitación en cuanto a los derechos también ha ayudado a superar algunos problemas sociales, como la violencia familiar, el alcoholismo, el machismo. Sin embargo, no hay una continuidad en la capacitación. En el 'Ahora' se concentran más en el aspecto técnico, pero todavía hay necesidades en el área de capacitación y en un acompañamiento más cercano (influencia de recursos humanos de CA).

El Proceso de Descentralización exige un mayor desarrollo de capacidades de las instituciones locales. CA ha logrado a través de su capacitación, que los equipos de asistentes técnicos de las municipalidades faciliten el Proceso del Presupuesto Participativo, mientras que antiguamente CA se encargaba de esto.

3.6 Comentarios, reflexiones finales

Aunque a nivel de la ONG belga se realizan discusiones en cuanto la duración de los partenariados y trabajos en las regiones, hasta ahora no hay nada claro para el socio en cuestión. Tampoco se han delimitado estrategias de salida.

Este partenariado instrumental se caracteriza por una estrategia DDC implícita. Por esta razón, no hay una clara gestión de DDC. La ONG belga considera que la organización local es lo suficientemente fuerte para iniciar y ajustar por si misma los procesos de DDC. La postura de la ONG belga es 'hands-off'

En este partenariado hay muy poca atención por los recursos humanos, desarrollo organizacional y de identidad. Aunque la organización peruana presta mucha atención a los recursos humanos, en este partenariado hay muy poca atención para lo organizacional y la identidad. El cooperante no juega en este partenariado y en la capacitación un papel substancial.

Este partenariado suscita unas cuantas preguntas:

¿Qué significa ser 'socio fuerte'? ¿Cuál es su definición? ¿Y cómo se verifica esto? Un socio, ¿es fuerte porque tiene una visión fuerte (fortaleza normativa)? ¿Porque en el pasado obtuvo fuertes resultados? ¿Porque tiene experiencia en campos determinados? En los tres casos, parecieran ser condiciones necesarias, pero no suficientes como para ser considerado 'fuerte'. Probablemente sea necesario, como primer paso, sustantivar este concepto y hacerlo verificable, de preferencia junto con el socio.

Otro punto delicado que salió a relucir en este partenariado es la siguiente pregunta crucial:

¿En qué medida, como ONGN (o como donante, en términos más generales), se puede intervenir en los asuntos domésticos del socio? Es comprensible de que haya dudas en hacerlo, y BD tiene estas dudas. En situaciones como esta, los términos como 'ownership' y 'partenariado' no siempre son una ayuda y a menudo bloquean un diálogo constructivo y vivo. Sin embargo, desde el punto de vista de los beneficiarios finales (es decir, el grupo objetivo final), parece legítimo abordar algunos elementos problemáticos con la organización encargada de la entrega y la calidad de los servicios. Esto con miras a realizar un diagnóstico conjunto y en escenarios elaborados conjuntamente, para mejorar las eventuales áreas problemáticas identificadas.

4 Evaluación del socio CGTP – FOS

4.1 Breve presentación

Partenariado	FOS		CGTP-IESI	
<i>Región y país</i>	Norte del Perú, Perú		Contexto	Rural
<i>Tipo de socio</i>	Organización de prestación de servicios, sindicato		Empleados	Dep Mujer: 2, IESI: 18
<i>Sector</i>	Educación, autoridades y sociedad civil			
<i>Grupo objetivo</i>	Obreros			
<i>Otros donantes</i>	Departamento de la Mujer no tiene otros donantes			
<i>Plazo</i>	1999-2007	Financiación/año	€71 400	
<i>Parte cs en el presupuesto</i>	100%	Parte en el presupuesto socio	Alrededor del 30% (IESI)	
<i>Objetivos cs</i>	Implícito, reforzamiento de conocimientos temáticos del socio, participación del socio en negociaciones tripartitas (también internacional) y socio participativo en la ejecución y control de la política nacional e internacional relacionada con la democracia y el trabajo			
<i>Formas de apoyo</i>	ONG belga propia (a veces), otras organizaciones europeas (raro), organizaciones en el Sur (muchísimas), socios de redes de trabajo (muchísimas), el socio organiza sus propios procesos (a veces)			
<i>Actividades</i>	Apoyo a escuelas sindicales descentralizadas: formaciones temáticas, conferencias, coordinación y asesoría entre los diferentes niveles sindicales, participación de los líderes sindicales a las redes de trabajo internacionales y las reuniones de socios ONGN			

La CGTP es la Confederación General de Trabajadores del Perú. Aunque el partenariado de FOS se celebró con la CGTP, los fondos fluyen a través del IESI (Instituto de Estudios Sindicales), el que también coordina la cooperación internacional y trata de brindar una garantía de calidad con respecto a la gestión y la utilización de fondos. En el periodo 2003-2007 FOS apoyó diversas acciones dentro de la CGTP:

- escuelas Sindicales en los departamentos de formación sindical de las CGTP Regional de Piura y la CGTP Regional de Ucayali;
- departamento de la Mujer;
- sector Alimentos y Bebidas (ABA);
- sector de Comercio, Turismo y Hotelería (CTH).

En el marco de esta evaluación, el equipo encargado de la evaluación, de común acuerdo con FOS Bruselas, decidió evaluar al Departamento de la Mujer. Es interesante mencionar que en el acuerdo 2008-2011, el FOS ya no financia directamente el Departamento de la Mujer. A raíz de la decisión del FOS de financiar Sindicatos de Base, en lugar de Federaciones cúpula, ahora el FOS se encarga de la financiación de cuatro federaciones sectoriales o 'centrales' de la Cúpula Sindical de la CGTP: CGTP agro-industria, Federación Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú (FNTMMSP), Federación Nacional de Trabajadores del Agua (FENTAP) y 'sindicato de trabajadores del hogar Perú' (SINTRAHOGARP). El seguimiento de funcionamiento en el Perú está a cargo de un cooperante.

4.2 ¿En qué medida los principios de política y las opciones estratégicas con respecto al desarrollo de capacidades en partenariados son aplicados a las intervenciones y a la cooperación con los socios?

JC-3.1 La política de socios de las ONGs está basada en un proceso profesional de identificación - selección de los socios

Dado que FOS tiene su origen en el movimiento sindical y la ideología socialista, estos evidentemente constituyen criterios para la selección de socios. FOS y CGTP comparten muy claramente la visión ideológica. El carácter normativo de la relación de socios es clara y también es muy apreciado por la CGTP. La relación de partenariado entre FOS y CGTP es normativa, basada en valores, normas y una visión compartida a largo plazo sobre los cambios sociales. Hasta la fecha no se ha puesto una fecha final para el partenariado, y tampoco se ha previsto una estrategia de salida.

La selección a un nivel más operativo (cuales son los sectores a apoyar, qué tipo de intervenciones) no siempre es claro para todos los actores implicados de la CGTP, como tampoco lo es cuáles son los criterios que FOS utiliza para la selección de las intervenciones que deben financiarse. Aunque las dinámicas provienen desde Bélgica (DGCD pero también en la sede central de FOS en Bruselas) y FOS los discute con el socio, a menudo éstas no toman en cuenta las dinámicas en el terreno. Así, FOS decidió no apoyar más a Federaciones, pero si retroceder un escalón y bajar a los Sindicatos, que están más cerca de las bases, lo cual resultó en una modificación bastante drástica en el Programa del periodo 2008, con respecto al periodo 2002-2007). FOS Perú admite que es muy difícil garantizar continuidad en el terreno y respetar el 'ownership', mientras que por otra parte se ve enfrentada con líneas de políticas que se modifican regularmente (Oficinas principales) y que tienen repercusiones en los programas futuros. A modo de ilustración: El Convenio 2003-2007 apoyaba Escuelas Sindicales en los departamentos de formación sindical de las CGTP Regional de Piura y la CGTP Regional de Ucayali, apoyaba al Departamento de la Mujer, al sector Alimentos y Bebidas (ABA) y al sector de Comercio, Turismo y Hotelería (CTH); el Convenio 2008-2011, por el contrario, apoya a diferentes sectores (minería, agua, trabajadoras del hogar, industria).

Con respecto a los cambios entre el programa actual y el programa anterior, se destacan dos historias diferentes dentro de la CGTP.

Algunos implicados dentro de la CGTP (incluidos el Departamento de la Mujer e IESI) señalan que para ellos la modificación fue bastante abrupta. Señalan que recién en 2007, FOS les comunicó que ya no apoyarían a las Escuelas Sindicales y al Departamento de la Mujer.

La segunda historia es diferente. A un nivel más alto del Departamento de la Mujer (a nivel del Director de Relaciones Internacionales), se señala que el FOS siempre mantuvo abiertas todas las líneas de comunicación y que se conversaron a tiempo todas las modificaciones (tanto en el periodo anterior a 2005 como ahora para 2008). Todas las decisiones que FOS ha tomado, son el resultado de conversaciones mutuas y negociaciones con la CGTP. Los cambios en el área administrativa (formatos etc.) siempre han sido comunicados a tiempo. Además, los sectores que FOS apoya desde 2008 son prioritarios para la CGTP, entonces concluye el Director, la lógica de intervención de FOS respeta el 'ownership' de la CGTP.

Estas dos historias completamente diferentes muestran que las organizaciones no son entidades homogéneas, en donde la información siempre fluye libremente. En organizaciones grandes y complejas, en donde hay muchos intereses en juego, el concepto 'ownership' se vuelve problemático. A nivel interno (CGTP) pareciera haber bastantes corrientes y tendencias diferentes (también políticas), por lo que la relación con la ONG del Norte (y los programas financiados), está sujeta a las dinámicas dentro de la CGTP. Un cambio político -en algún lugar- dentro de la organización, puede influir

positiva o negativamente en los programas en ejecución existentes, dependiendo de la actitud de la nueva dirección con respecto a los programas. Los nuevos dirigentes no están necesariamente implicados en la formulación del Programa actual, por lo cual conceptos tales como 'ownership' pueden tener una fecha limitada de vida útil. Por ello puede fluctuar, ser inestable y fragmentada. El ciclo de programa de la ONG del norte no necesariamente está ajustado al ciclo político de una organización local (sujeta a Elecciones y a la formulación del programa).

Según FOS, el cambio que se dio en el Programa en el año 2008, se basó en un cambio en la política interna de FOS (y de presión por parte de la DGCD, que decía que FOS tenía demasiadas contrapartes), pero también fue resultado de una discusión de prioridades dentro de la CGTP, que dio lugar a su re-estructuración. Dentro de FOS decidieron focalizar su intervención en contrapartes que son Federaciones Nacionales para su Programa Andino de Trabajo Digno; por esto decidieron apoyar a los nuevos sectores nacionales que salieron de la re-estructuración de la CGTP, que decidió dejar la formación sindical (ya que era un proyecto piloto y no funcionaba muy bien). Los nuevos programas son negociados con las contrapartes en un Foro Regional Temático, donde se escuchó a los dirigentes y técnicos de CGTP. Entonces FOS escogió tres sectores para los tres países andinos del programa (agro-industria, agua, y trabajadoras de hogar) y de allí diversificó, para cada país, sectores específicos, siendo la minería para Perú. Sin embargo, FOS no quería dejar sin apoyo al Departamento de la Mujer; por esto negoció con los sectores, acompañados del Departamento de la Mujer, para que hubiese en cada proyecto un resultado 4 relacionado con el género. En este acuerdo jugó un rol gravitante el Departamento de la Mujer.

En el 2007 hicieron talleres con cada sector, a los cuales fueron invitados los técnicos, dirigentes (nacionales y de base) y los representantes de las bases. En estos espacios se discutieron los temas que debían enfocarse en los programas dentro de los sectores. En 2008, el cooperante de FOS también hizo un Taller sobre Género con los dirigentes y los técnicos, donde se abordó la transversalización de género y el rol de los técnicos en el monitoreo para FOS.

La CGTP tiene diferentes donantes, siempre sindicatos (Comisiones Obreras de España, Noruega, Países Bajos). En el presupuesto que tiene IESI –que es adonde ingresa el dinero de la Cooperación Internacional- la donación de FOS representa más o menos el 30% del ingreso total que proviene de la cooperación internacional, lo cual indica que FOS es un donante relativamente grande. Los donantes más flexibles según IESI son los Holandeses (FNV) y los Nórdicos, pues dejan muchísima libertad y son muy flexibles, pero cada proyecto tiene al final una evaluación externa seria. Los Españoles, Italianos y Belgas son muy importantes en cuanto al peso administrativo. Hay un cambio de todos los formatos administrativos en 2008 y según algunos entrevistados de la CGTP, es un formato detallista, que fue impuesto en toda la Región Andina (todos los socios de FOS).

JC-3.2 La ONGN contribuye a los procesos de desarrollo de capacidades con los socios de una manera relevante

La intervención financiada tiene un conjunto coherente de actividades, en el cual la formación y capacitación asumen un lugar central. Mayormente la capacitación financiada es ofrecida por la CGTP a sus miembros. La capacitación de los dirigentes de la CGTP se hace más que nada a través de intercambios, pasantías, y encuentros informales de coordinación. También hay materiales como la 'Guía para la gestión administrativa y contable de proyectos de la Región Andina'.

Todos los Convenios vienen con marco lógico y es obvio que la capacitación ocupa un lugar central en la intervención financiada. El monto destinado a la formación está claramente indicado. Según los Convenios, FOS no está del todo involucrado en la ejecución del proyecto. Si bien hay capacitación -sea dentro de CGTP a nivel de personal, sea a nivel de los beneficiarios- esta actividad se organiza movilizandolos recursos humanos dentro y fuera de la CGTP. FOS no tiene una estrategia de apoyo a la capacitación muy explícita. La actitud formal se inclina más hacia un enfoque 'hands-off'. Sin embargo, la

distancia formal de FOS (como se ha expresado en los convenios) no significa que no haya capacitación de una manera más implícita; todo lo contrario: FOS ha facilitado y organizado talleres de formación cuando era necesario, pero siempre la iniciativa quedó en manos de la contraparte.

FOS no asume responsabilidad en cuanto a la capacitación, pero facilita y apoya cuando la contraparte lo necesita. La capacitación 'extra-programa' (fuera del programa) es en su mayoría ad hoc.

Actividades de carácter informal que se pueden catalogar en la ruta 1:

- FOS facilitó una reunión de coordinación entre los diferentes sectores responsables de proyectos, para aclarar responsabilidades: se organizó como un taller de 2 días (IESI con FOS): el primer día sobre gestión de proyectos y el segundo día 2 sobre género. El Departamento de la Mujer tomó la iniciativa para esto;
- feedback informal sobre el tema de género: el cooperante de FOS apoyó mucho;
- siempre están dispuestos a dar opciones (sobre TORs etc.);
- FOS ha organizado un taller de capacitación para sus socios en Perú, con la finalidad de que se familiaricen con los requisitos administrativos y financieros de la cooperación (Formación en marco lógico, ...).

Actividades de carácter formal que caen en la ruta 1:

- taller de Marco Lógico (hace tres años) para los coordinadores de proyectos: el taller fue muy bueno, pero lo más importante fue la práctica y el feedback de FOS en la formulación de los documentos, para ir corrigiendo y mejorando la calidad del marco lógico.

La CGTP, y en particular el Departamento de la Mujer se auto-capacita a través de redes, pero estas actividades no son financiadas por la FOS. Así es que la ruta 6 es importante para el Departamento de la Mujer, aunque esto es un desvío para hacer la ruta 3 (formación en redes) (ver más adelante).

También hay actividades en la ruta 4 (intercambio Sur-Sur): Anualmente hay una reunión de las contrapartes con FOS y siempre se plantea un tema; en el 2009 fue la negociación colectiva). Este también es un momento de formación y siempre es interesante para intercambiar información. Para la CGTP estas capacitaciones son momentos muy importantes: la CGTP utiliza activamente la negociación colectiva en su funcionamiento.

La capacitación explícita organizada por FOS es muy puntual y sirve para un objetivo muy específico (ver arriba taller marco lógico), o para facilitar intercambios o reuniones de coordinación para resolver problemas, dudas etc. Esto se da porque surge confusión entre IESI, el Departamento de la Mujer, dirigentes, técnicos de proyectos, en cuanto a la división de responsabilidades y a la realización de proyectos.

JC-3.3 La ONG cuenta con los recursos y capacidades necesarios para apoyar los procesos de desarrollo de capacidades

Los recursos económicos son fundamentales para el fortalecimiento del Departamento de la Mujer dentro de la CGTP. Pero muy importante fue la decisión estratégica del FOS de apoyar este departamento de mujer en un mundo sindical que sigue estando fuertemente dominado por los hombres. FOS ha intervenido en momentos estratégicos, para mejorar y fortalecer la CGTP como movimiento. Así por ejemplo, FOS colaboró en la gestión del cambio de estrategias de la CGTP, para que en lugar de estar presente en todo el país a goteras, con pequeñas actividades, se constituyese sólidamente en algunas regiones (ver más adelante para más información). Al mismo tiempo FOS intervino en momentos cruciales a fin de asegurar la dimensión de género (después del cambio del Programa en 2008 en donde ya no se apoyaba completamente el Departamento de la Mujer) considerando para todos los proyectos financiados por FOS dentro de la CGTP, un resultado relacionado con el género. Aunque esto es claramente una zona de resultados 'donor-driven', dentro de algunos sectores sindicales, es obvio que FOS Perú adopta un

punto de vista bastante claro al respecto: hay una serie de principios fundamentales que el socio en el sur puede adoptar o dejar, pero en los que el FOS no hace concesiones.

Al mismo tiempo, el FOS es flexible y sensible respecto a la propia dinámica de la CGTP. En el pasado ya se introdujeron grandes modificaciones en el Programa, las que además se debían negociar con la DGCD, acerca del alcance de las modificaciones. Esta flexibilidad es una postura muy importante dentro de la relación y un recurso para dar más espacio a la relación y al 'ownership'. Los conocimientos sobre temas determinados (asistencia técnica) fueron también un recurso muy importante. Aunque FOS asumía más bien un rol de facilitador y en menor medida de asistencia técnica, aún así se han dado bastantes momentos (informales) de asistencia técnica: así por ejemplo, en un principio el cooperante de FOS brindó asesoría con respecto al género, FOS apoyó un taller (por iniciativa del Departamento de la Mujer) respecto a la transversalización de la dimensión de género. En esta ocasión, FOS dio 'feedback' alrededor de la redacción de los Términos de Referencia. Seguramente a partir de 2008, la dimensión de asistencia técnica tendrá un poco más de relieve.

Desde el 2008, FOS Perú se ha enfocado más en mejorar la gestión y procedimientos internos. Ejemplo: antes se contrataba personal al azar, no había un procedimiento transparente para emplear a técnicos. FOS ha insistido mucho en establecer procedimientos para esto, con términos de referencia, y lo han logrado. También cuando se trata de participar en pasantías, FOS ha intentado romper un poco la tradición 'clientelista' e insistir en tomar en cuenta la relevancia institucional. Por esto la oficina local FOS Perú es muy importante: hay un seguimiento cercano que no es posible realizar desde Bruselas y hay información local que no se puede encontrar desde lejos (la realidad de la ejecución de los programas).

En resumen FOS facilita recursos económicos, recursos estratégicos/políticos, recursos de aptitudes y asistencia técnica.

No hay coordinación entre donantes, aunque en el 2000 hubo una reunión de coordinación organizada por Comisiones Obreras España, pero solamente se realizó una vez. Intercambiaron un poco de información, pero llegaron a la conclusión de que cada quien tiene sus formatos y exigencias administrativas, impuestas por su gobierno, por lo que no se podía hacer mucho al respecto. Según FOS, la coordinación tiene que ser iniciativa de la CGTP, que tiene que hacer un Plan Estratégico Institucional y venderlo a los donantes, para pedir la uniformización de los formatos administrativos. Aunque FOS ha insistido en esto, la CGTP no lo ha hecho. Lo que si es bueno es que por la existencia de IESI (desde los años 80) hay una coordinación interna de toda la cooperación internacional.

4.3 ¿Cómo se ha desarrollado la gestión de la relación de los socios y cómo es el seguimiento de los procesos de desarrollo de capacidades (CD)?

JC-4.1 Gestión racional de la relación de socios

El marco lógico y el presupuesto están incluidos como anexos al Convenio, para asegurar que haya un acuerdo con los socios en estos aspectos y evitar discusiones después (cfr Fentap ver más abajo). La capacitación ocupa un lugar central en los dos Convenios, pero no se habla de la importancia de los procesos de capacitación organizativa internos. No es un tema en la relación de socios. Sin embargo es un factor que ha causado tensiones en la relación de socios: cambios de poder, falta de transparencia,... (ver más adelante).

El Convenio estipula claramente cuando el socio tiene que consultar a FOS (cambios en el proyecto, la ejecución o gestión financiera, ...). El diálogo es abierto. La comunicación es también informal, debido a la presencia de FOS en Lima. Las relaciones personales son muy importantes, y hay apreciaciones divergentes en cuanto al contacto con FOS Perú.

Desde hace unos años FOS Perú está monitoreando muchas actividades que financian, para tener una mejor idea de la calidad de las intervenciones. Mientras algunos en la CGTP realmente aprecian el compromiso, otros lo califican como una actitud de fiscalización.

La relación con FOS siempre ha sido honesta, franca, abierta, crítica. Ha habido discusiones abiertas con FOS en diferentes ocasiones. Tanto la CGTP como FOS Perú mencionaron discusiones relativamente fuertes relacionadas a los programas que no se estaban llevando a cabo tal como se había estipulado en el contrato. De nuevo resalta la idea de la dinámica política dentro y fuera de la CGTP. Un nuevo líder a menudo significa nuevas prioridades. Esto tiene implicaciones para la programación existente. A veces disminuye la relevancia de ciertos programas (o componentes del programa) para ciertos líderes sindicales porque tienen otras prioridades o intereses. Respeto para ownership se vuelve un elemento difícil por que cambia, es dinámica, y, a veces también se abusa del concepto para esconder intereses particulares.

JC-4.2 Gestión Racional del apoyo al Desarrollo de Capacidades como parte de la relación de Socios

El reforzamiento de capacidades no está explicitado y tampoco es gestionado explícitamente dentro del partenariado. Sin embargo, hay formas de gestión implícitas, informales.

Desde el punto de vista formal el acuerdo señala claramente que la CGTP/IESI/DEPMujer es responsable de la ejecución del proyecto y de todo lo relacionado a ello. En la realidad hay mucha coordinación informal. Muy fácilmente se le pide una opinión a FOS Perú, por ejemplo, cuando IESI tiene que formular términos de referencia, FOS comenta y hace sugerencias. En el caso del Departamento de la Mujer, éste ha sido responsable por la preparación, ejecución, M&E de los cursos macro regionales, los cuales se han ido desarrollando en las tres regiones del Perú (Norte, Centro, Sur) durante los años 2006 y 2007. Todas las decisiones con respecto al apoyo al desarrollo de capacidades son tomadas por CGTP. CGTP está en el asiento del conductor.

A nivel de HRD:

- FOS ha brindado apoyo (de manera informal) sobre el tema de género al Departamento de la Mujer. El Departamento mismo brinda HRD, ya que facilita capacitación sobre el tema de género;
- un logro muy importante es la inserción de técnicos en la CGTP, lo que ha tenido efectos sobre las capacidades del personal (en su mayoría sindicalistas, a veces sin muchos conocimientos técnicos) en la CGTP. FOS ha pagado durante dos años la asistencia técnica del Departamento de la Mujer, que ha recaído en una mujer peruana (TOR formulado por la CGTP, proceso de selección fue organizado por la CGTP);
- OIT ofrece bastantes formaciones que son interesantes para las mujeres dentro de la CGTP: Formación para el liderazgo femenino, Capacitación en normas de trabajo, Capacitación en técnicas de negociación, Capacitación en auditoria de género, Capacitación en mapa de género, Capacitación en transversalización de género, Capacitación en políticas públicas de género,...

A nivel de OD:

- Siempre se discute el contenido de los proyectos, pero es obvio que las actividades de formación son vitales en el trabajo, tanto de IESI como del Departamento de la Mujer. IESI brinda más asistencia técnica (gestión de proyectos, marco lógico, asistir en ciclo de proyecto), mientras el Departamento de la Mujer se dedica solamente a capacitación y formación en cuanto a género, porque eso es lo que se requiere al nivel de la CGTP. El sindicato es más que nada un ámbito masculino, donde todavía reina el machismo y hay muy pocas mujeres que son activas y/o asumen puestos de liderazgo en posiciones claves en la CGTP. El trabajo de formación es muy estratégico, pues es el Departamento de la Mujer que decide sobre las estrategias (aunque FOS siempre está dispuesto a apoyar en cualquier ejercicio de reflexión).

Introducir las ideas de género dentro de la organización de la CGTP es parte de la misión del Departamento de la Mujer. Entonces, el Departamento de la Mujer tiene una tarea de OD;

- FOS ha intervenido a nivel de OD de manera informal. Se han dado conversaciones acerca de la necesidad de establecer procedimientos de solicitudes 'basados en el mérito', haciéndolos transparentes y trabajando con jurados. También se ha considerado la necesidad de trabajar con descripciones de trabajos dentro de los departamentos y aclarar competencias, redacción de TORs, etc.;
- FOS invierte mucho tiempo en el monitoreo 'in situ' de las actividades de las intervenciones financiadas, y coordina frecuentemente con el socio alrededor del programa convenido;
- CGTP/IESI todavía no ha logrado desarrollar un sistema interno que englobe todas las dimensiones necesarias y relevantes para poder hacer frente a todas las exigencias de los donantes. En lugar de esto, están día a día tratando de satisfacer a los diferentes donantes, lo cual administrativamente representa un peso enorme.

A nivel de ID:

- ya que la CGTP forma parte de redes internacionales, hay mucho intercambio de por sí. El encuentro de contrapartes de FOS (anual) también es un intercambio sur-sur, antes era con todas las contrapartes en el Perú, pero desde el 2008 es temático y regional. Como se ha mencionado antes, siempre hay un tema central; en el 2009 el tema fue la negociación colectiva. Los entrevistados de CGTP han hecho referencia con frecuencia a la alta calidad de esa capacitación. FOS ha notado que los intercambios sur-sur tienen bastante más valor para los socios, que los intercambios Norte-Sur (es una realidad demasiado diferente);
- el Departamento de la Mujer ha desarrollado muchas iniciativas para insertarse en redes temáticas (género), pero también ha sido activa en movilizar las 'Secretarías de la Mujer' en otros sindicatos, estableciendo Redes de las Mujeres sindicalistas (que no existían) para poder insertarlas en dinámicas políticas. Por brindar apoyo financiero al Departamento de la Mujer, FOS ha apoyado esta dinámica.

El sistema administrativo de FOS se ha ido poniendo cada vez más exigente y más estricto, menos flexible. Se exigen Informes trimestrales y cada actividad realizada requiere un informe sustentatorio. Esto ha aumentado el peso administrativo para ambos socios. En el caso de FOS: el coordinador invierte entre 50% y 60% de su tiempo en esta tarea. En 1999 no había peso administrativo, en 2001 aumentó un poco (marco lógico) y desde 2008 se ha puesto problemático, según IESI.

JC-4.3 Ambos Socios prestan atención a 'Aprender En La Organización'

Aquí se aprecia claramente una tendencia positiva, aunque no se documentan los procesos de aprendizaje en la organización. No hay diagnósticos realizados o previstos en el corto, mediano y largo plazo, alrededor del desarrollo de capacidades del personal. El socio se adapta especialmente a las modificaciones en el contexto (capacidad de adaptación) y tiene sus propios sistemas para discutir estos cambios.

Cuando nació la relación con FOS en el año 1999 'no había nada', ni marco lógico. Los proyectos eran muy narrativos y tal vez demasiado flexibles y ad hoc. A partir de 2001-2002 FOS exige el marco lógico y organiza un taller para capacitar sus socios en el tema. Brindó mucha asistencia al inicio, luego durante todo el ciclo de ejecución lo hizo cuando se necesitaba y a través del cooperante. Desde 1999 hasta 2003, CGTP tenía una intervención en todo el territorio peruano y el apoyo de FOS era muy importante. La idea era cubrir el territorio, estar presente en 9 regiones, pero solamente con una suma de US\$ 30.000. Ese dinero permitía organizar un curso y una conferencia en cada zona. Si bien la política era querer estar en todo el país, esto era superficial porque no se pudo construir nada sólido, ni tampoco se pudo trabajar para mejorar la calidad de las intervenciones. Era la estrategia de gotitas, pero la reflexión llevó a entender que esto no era sostenible. Desde 2004 y 2005 se decidió fortalecer la organización a través de la concentración. FOS ayudó mucho a pensar estratégicamente: se decidió empezar a

trabajar de manera más profunda y consistente en dos regiones, con paquetes de capacitación.

En el año 2003 se realizó el Congreso de la CGTP, que llevó a una auto-reforma. La novedad más grande fue la decisión de cambiar las Secretarías por Departamentos, en los que se iban a introducir técnicos externos, sin background sindical. Los técnicos han aportado experiencia, rigor, disciplina en el funcionamiento de la CGTP; esto se nota en los informes. A partir de 2003 se nota un salto en la calidad de los documentos: gradualmente se introducen los conceptos y las prácticas de M&E (fichas de seguimiento, organización de pruebas para comprobar la efectividad de las escuelas sindicales, etc.). Es importante mencionar que la realización del Congreso y la decisión de profesionalizarse fue profundamente influenciada por el momento político: después de Fujimori la CGTP empezó a crecer y se sintió la necesidad de sistematizar y profesionalizar el sindicato. Además hubo una apertura política después de Fujimori para entrar en el espacio político y discutir sobre los derechos laborales. Se necesitaba más apoyo técnico para eso. La creación del Departamento de la Mujer se benefició de toda la coyuntura antes mencionada y pudo empezar desde un inicio con una buena técnica y con la asistencia de un IESI ya capacitado adecuadamente en los esquemas del marco lógico. FOS ha financiado el Departamento de la Mujer desde su nacimiento y esto ha sido clave para institucionalizar la dimensión de género dentro de la CGTP.

4.4 ¿Qué cambios pueden determinarse con respecto a la capacidad de las organizaciones socias?

JC-5.1 Hay indicaciones respecto al desarrollo de capacidades del socio

Los cambios en la CGTP y en particular en el Departamento de la Mujer ison muy marcados! Esto tiene que ver, en primer lugar, con la reforma estatutaria de la CGTP y la auto reforma (inserción de técnicos, del cambio de Secretarías a Departamentos). FOS entró con recursos en un momento crucial, lo cual ayudó a fortalecer al Departamento de la Mujer, pues sin financiamiento no hubiese podido desarrollar las actividades que ha desarrollado.

Core capability 3: capacidad de relacionarse:

- el Departamento de la Mujer esta involucrado en redes internacionales: Comuande y CCSA (Coordinación Central de Sindicatos Andinos, que tiene su Comisión de Género y su Plan de Género. El Departamento de la Mujer usa estos espacios para crear sinergias;
- hay cooperación entre las Secretarías de la Mujer de las diferentes Confederaciones Peruanas, que formulan Planes de Trabajo conjuntos;
- el Departamento de la Mujer también hace alianzas dentro de la propia organización, por ejemplo para la campaña en marzo con el sector de agua potable (Mujer y agua);
- en el nivel nacional, está activa en la Comisión Coordinadora de las Mujeres, que reúne los programas sociales, las centrales de sindicatos, ONGs feministas etc. (aunque hubieron algunas tensiones allí). El Departamento ahora tiene relaciones con muchas otras organizaciones nacionales.

Core capabilities 1 (capacidad de ejecutar y actuar), 5 (capacidad de mantener consistencia): Antes se trabajaba el tema de género más ad hoc, ahora hay un trabajo más planificado, técnico, preocupado por resultados e impacto.

Core capability 2 (lograr objetivos): (ver más adelante) El Departamento de la Mujer ha logrado conseguir material para empezar a trabajar (cuentan con computadoras a su disposición); ahora también tiene apoyo técnico, lo que ha impactado visiblemente en su funcionamiento. El equipo de género que está en el Departamento de la Mujer es visto como de alta calidad, pero hay un desafío porque la encargada tiene muchos cargos y no puede encargarse siempre del acontecer diario del Departamento de la Mujer. Además el Departamento de la Mujer no está muy apoyado por el Consejo Nacional de la CGTP (es fuertemente identificada con una cierta línea).

Ya que el Departamento de la Mujer es todavía muy joven, core capability 4 (adaptive capacity) no se puede evidenciar todavía.

FOS ha jugado un papel claro en el desarrollo de capacidades del socio, puesto que ha brindado apoyo financiero, 'apoyo político-estratégico' y cuando correspondía, también asistencia técnica a IESI/Departamento de la Mujer cuando lo necesitaban (ver arriba).

FOS apoyó todo el cambio de Secretaría de la Mujer a Departamento de la Mujer y financiaba la contratación de un especialista en género (de 2005 a 2008). Sin el apoyo de FOS, parece que la Secretaría de la Mujer estuviera todavía en la misma situación (sin poder ni influencia).

JC-5.2 Los resultados del desarrollo de capacidades del socio son a largo plazo

Por ahora sí, aunque sigue siendo frágil. La decisión más importante con respecto al Departamento de la Mujer se tomó en el Congreso de la CGTP de 2003. En este sentido, el Departamento es legítimo, pero la existencia de fuerzas técnicas dentro de aquél depende de la cooperación internacional. Estas se pagan por proyectos.

A nivel financiero, el Departamento de la Mujer depende totalmente de FOS. No hay una asignación presupuestaria de parte de la CGTP, lo que podría demostrar una cierta falta de voluntad política. Por otro lado, los Departamentos de Organización y Defensa también dependen de la cooperación internacional para poder pagar los técnicos en sus departamentos. Por ello la situación del Departamento de la Mujer no es tan excepcional.

La institucionalización de la capacidad incorporada es tan duradera como el plazo del contrato de financiación con un donante. Este es probablemente el mayor factor de riesgo para el Departamento de la Mujer. Por otra parte, mientras exista el Departamento de la Mujer dentro de la CGTP (y haciendo abstracción del problema de las posibilidades de sobrevivencia financiera de las fuerzas técnicas), también están incluidas en todo tipo de redes de trabajo, las que ofrecen bastantes posibilidades de desarrollo de capacidades (por ejemplo OIT, véase más arriba).

La sostenibilidad del Departamento de la Mujer y la experiencia que allí radica, depende también de las relaciones de poder dentro de la CGTP. Por una parte, aún queda mucho machismo, resistencia a cambios y oposición (también contra las áreas de resultados de género), pero por otra parte también hay tendencias positivas. Puede decirse que al nivel más alto hay apoyo, porque se creó el Departamento de la Mujer y actualmente hay una mujer ocupando la Presidencia de la CGTP.

Alrededor del 30% del presupuesto de la CGTP viene de FOS, aunque el presupuesto y, por lo tanto, el peso de FOS, fluctúa con los cambios en los programas. FOS financia ahora alrededor de €100.000, lo que quiere decir que la CGTP tiene un presupuesto de alrededor de €300.000, lo que no es mucho para una organización tan grande. La CGTP depende totalmente de la cooperación internacional (por ahora la subvención por el Estado es impensable), aunque ha intentado aumentar los ingresos de cotizaciones; sin embargo, pocos fondos suben desde la base hasta la central). Esta gran dependencia de la CGTP de fondos externos trae dificultades, ya que todo financiamiento externo viene con ciertas condiciones y programas fijos, lo que hace más difícil para la CGTP incidir respecto a la coyuntura y la política del momento.

4.5 ¿En qué medida la organización social está mejor capacitada para realizar sus objetivos de desarrollo (nivel de output/productos y outcome/resultados)?

JC-6.1 Cambios con respecto a la capacidad del socio como resultado de los procesos de desarrollo de capacidades

Con respecto a los resultados del Departamento de la Mujer, ha habido cambios cualitativos y cuantitativos (referencia informes anuales, entrevistas).

Cuantitativos:

- se organizan talleres de capacitación sindical en diferentes regiones en el país, el género forma parte de estos talleres;
- se producen documentos, por ejemplo, la Guía de la Negociación Colectiva, una revista y tienen su página en Internet;
- existe la Red para mujeres sindicalistas en Internet;
- han aumentado las propuestas relacionadas con género, incluso una propuesta para cambiar los estatutos de la CGTP;
- la OIT quiere proponer un Convenio para las condiciones de las trabajadoras de hogar y aprovechó la oportunidad de un evento organizado por el Departamento de la Mujer (Formación al Sindicato de Trabajadoras de Hogar) para hacer una encuesta (sobre las condiciones de trabajo).

Cualitativos:

- integración: se ha creado un espacio para las mujeres para reunirse y formular sus propuestas;
- dirección: en los Congresos las delegadas se reúnen para votar en bloque (antes las mujeres no eran consideradas como personas con quienes se tenía que hacer alianzas);
- antes la Secretaría de la Mujer hacía un trabajo más secundario y simbólico. Ahora hay más socialización del conocimiento de género;
- antes esta socialización se concentraba en Lima (no se apoyaba mucho a las Confederaciones Regionales), ahora está mejor articulada en las provincias. Este fue un cambio que se realizó cuando la actual responsable política del Departamento asumió el cargo de Secretaria del Departamento de la Mujer, aunque todavía tiene que fortalecer sus enlaces en las provincias;
- ha habido una concientización (por ejemplo la presidenta de la CGTP es una mujer), lo que también se nota en el lenguaje (trabajadores y trabajadoras);
- se ha incrementado notoriamente la presencia del Departamento de la Mujer, hay más comunicación y es más horizontal;
- los materiales que son producidos por el Departamento de la Mujer, son resultado de la experiencia y usan un lenguaje más claro que otros documentos sindicales;
- mucha incidencia en espacios políticos: por ejemplo existen vínculos en MIMDES y el Congreso;
- ganó el Premio de Concurso Regional de Buenas Prácticas de PARES por su trabajo.

El factor de éxito del Departamento de la Mujer radica en que el apoyo técnico funciona muy bien, en tándem con la líder sindical. La combinación de un apoyo técnico (que tiene bastante conocimiento del tema de género) junto con una persona más activa a nivel político, ha sido una gran influencia en cuanto al output del Departamento de la Mujer. No es fácil para los dirigentes hacer el trabajo político y seguir todos los trabajos de planificación que hay que hacer. Por ello el apoyo técnico es la perfecta complementación. También hubo un avance en otros departamentos donde hubo también apoyo técnico (rápida y eficaz producción de documentos, M&E). La realidad es que desde que el Departamento de la Mujer empezó a formular sus Planes de Trabajo, comenzó el gran cambio, pues desde entonces las actividades tenían más sentido.

Gracias a la reestructuración de la Secretaría de la Mujer, el trabajo de este Departamento ahora está más fuerte en cuanto a:

- estrategias (ejemplo: como transversalizar género dentro de la CGTP, proponer ideas/posiciones que son sensible a la dimensión género)
- planificación, ejecución, M&E;

JC-6.2 El apoyo a los procesos de Desarrollo de Capacidades ha influenciado en los resultados de la organización social – Cambios a nivel de los beneficiarios finales / sistema político más ancho

Los logros del Departamento de la Mujer tienen la potencia de que en el futuro lograrán un efecto positivo sobre las condiciones de vida de los beneficiarios (entrevistas):

- en la negociación colectiva hay ahora más cláusulas relacionadas con el género que antes y hay más mujeres que participan en estas negociaciones colectivas, lo que les da la posibilidad de luchar por sus derechos en este espacio;
- se han aprobado leyes que podrían tener un efecto grande para mujeres trabajadoras (si son aplicadas correctamente), por ejemplo, la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres;
- el Convenio 183 sobre Maternidad; el Departamento de la Mujer jugó un papel en esto;
- ley sobre la Igualdad de Oportunidades y Ley sobre Paternidad;
- antiguamente, las mujeres en la CGTP solamente ocupaban cargos como Secretarías de la Mujer o Secretaria de Actas. Ahora hay más dirigentes mujeres;
- hay Secretarías de la Mujer en las Confederaciones Regionales y Sectoriales;
- hay más presencia de mujeres en congresos y asambleas; por ejemplo, el Departamento de Organización ahora tiene una dirigente mujer y algo similar se está discutiendo en el Departamento de Defensa;
- afiliación a algunos Sindicatos para tener más mujeres en el Congreso (por ejemplo, trabajadoras de hogar)(aunque la nacional está afiliada a la CUT).

También podemos mencionar algunos ejemplos en donde la incidencia del Departamento de la Mujer o de las Secretarías de la Mujer regionales afiliadas a él, tuvo un impacto directo sobre la vida de las mujeres trabajadoras:

- el Departamento de la Mujer ha asumido la defensa de las trabajadoras de hogar que han sido despedidas injustamente;
- en la región de Cajamarca, la Secretaría de la Mujer logró que más mujeres que trabajan en reciclaje fueran mejor protegidas y su trabajo estuviese más formalizado. Esta Secretaría también inició acciones cuando una mujer discapacitada fue despedida de su trabajo, porque se quejó dado que no había instalaciones adaptadas para personas discapacitadas, como lo ordena la ley.

Las mujeres dentro de los sindicatos ahora hacen escuchar más su voz y exigen sus derechos:

- más mujeres sindicalistas se han vuelto dirigentes y toman su cargo con más autoestima;
- mujeres sindicalistas participan más en los consejos y espacios sindicales;
- el Departamento de la Mujer ha fortalecido el empoderamiento de las mujeres, porque es el primer departamento que rinde cuentas, lo que ha concientizado a las mujeres sobre los derechos que tienen;
- por las capacitaciones del Departamento de la Mujer, las mujeres aprenden a debatir a nivel político. El Departamento de la Mujer abre espacios para secretarías que vienen del nivel regional, porque las invita a participar en eventos nacionales (representando al Departamento de la Mujer). Esta participación en espacios públicos también ha jugado un gran papel en la capacitación de las Mujeres sindicalistas; luego las mujeres multiplican estas capacitaciones en sus bases (efecto multiplicador, p.ej. para explicar la Ley de igualdad);
- por este trabajo en las provincias se ha podido fortalecer a las Secretarías de la Mujer de las Confederaciones Regionales; por ejemplo a este nivel también las mujeres sindicalistas participan en las Coordinadoras Regionales de las Mujeres, Mesa de Concertación contra la Pobreza, Mesa Temática de Género etc.;

- a nivel regional, las secretarías de la Mujer no cuentan con muchos recursos, pero han aprendido a buscar alianzas y apoyo de, por ejemplo, sindicatos y confederaciones. También cuando lo piden, siempre reciben apoyo técnico del Departamento de la Mujer:
- hay algunos sectores en donde las mujeres se han organizado en sus propios sindicatos, por ejemplo, mujeres taxistas, cebolleras;
- la secretaria de la mujer de Cajamarca logró que en el Curso de Formación y Gestión Sindical, se impusiera una cuota: que 50% de los participantes sean mujeres.

4.6 Comentarios, reflexiones finales

En este partenariado nuevamente salió a la luz que la duración y la estrategia de salida no son claras.

La estrategia de DDC es implícita, se inclina más bien a 'hands-off', pero trata de dar inputs hacia arriba de una manera informal. Los representantes de FOS en el lugar, prestan mucha atención al monitoreo in situ. En este partenariado se presta atención a HRD e ID y de una manera más informal, también a OD. Sin embargo, esta atención al Desarrollo Organizacional no es una política formal de FOS, pero se efectúa principalmente por iniciativa del cooperante local.

Las interesantes dimensiones que suscita este partenariado son las siguientes:

- organizaciones de miembros donde se realizan elecciones o con su propio ciclo político, son muy complejas para iniciar un partenariado basado en 'ownership' fluctuante (dinámico en el tiempo y dependiendo de la persona que en ese momento tenga las atribuciones para negociar con FOS acerca de un programa determinado);
- la interesante tensión entre el 'rol del socio del Norte' versus 'donante controlador'.

5 Evaluación del socio OFPROP (SOLIMAZ) – DMOS/COMIDE

5.1 Breve presentación

Partenariado	DMOS-COMIDE		OFPROP/SOLIMAZ	
<i>Región y país</i>	Perú		Contexto	Urbano
<i>Tipo de socio</i>	Organización intermediaria		Empleados	5 (OFPROP)
<i>Sector</i>	Educación			
<i>Grupo objetivo</i>	Jóvenes marginados			
<i>Otros donantes</i>	JTM, JDW, otras organizaciones de la congregación Salesiana			
<i>Plazo</i>	Desde 1992: proyectos individuales Partenariado desde 2005	Financiación/año	€14 766 Cifras para OFPROP+SOLIMAZ 2005: €12 196.72 2006: €23 453.55 2007: €8 655.74 2008: OFPROP € 16 005 SOLIMAZ: € 19 276.45	
<i>Parte cs en el presupuesto</i>	100%	Parte en el presupuesto socio Alrededor de 30% (no hay información en cuanto el presupuesto total de OFPROP)		
<i>Objetivos cs</i>	Explícitos, transición hacia oficina autónoma de desarrollo con enfoque de programa que tiene como objetivo el desarrollo socio-económico de la población y al reforzamiento institucional del trabajo de partenariado: aplicación de metodologías (PCM, PSP, SWOT, ...), gestión de programa (M&E), buena comprensión de conceptos de desarrollo y enfoque operacional, coordinación de todas las actividades de desarrollo en la sub-región, precisa estructura organizacional y un plan para desarrollo organizacional, profundizamiento de conocimientos sobre campos de desarrollo en la sub-región, partenariado claramente definido entre la ONGN y el socio			
<i>Formas de apoyo</i>	ONG belga propia (mucho), el socio organiza sus propios procesos (a veces)			
<i>Actividades</i>	Formaciones, talleres, misiones en el terreno (preparación PSP, seguimiento, taller para formulación de programa); reuniones de coordinación, concertación entre la ONGN, el socio y las organizaciones de base para la formulación del programa			

OFPROP (º2000) es una ONG que forma parte de la Congregación Salesiana. Su objetivo es la coordinación de proyectos, M&E, asesoría en la formulación de proyectos y programas, la implementación, la administración y la presentación de informes financieros. La finalidad es que esta ONG se convierta en una Agencia de Desarrollo, que pueda hacerse cargo de toda la experiencia con respecto a la gestión de proyectos, programas y la correspondiente recolección de fondos.

5.2 ¿En qué medida los principios de política y las opciones estratégicas con respecto al desarrollo de capacidades en partenariados son aplicados a las intervenciones y a la cooperación con los socios?

JC-3.1 La política de socios de las ONGs está basada en un proceso profesional de identificación - selección de los socios

La cooperación se limita a la estructura y organización de la Congregación Salesiana. Este es el primer criterio de selección. Inicialmente Comide apoyaba directamente a las escuelas Don Bosco (a partir de 1992 - acciones directas) a través de proyectos. Después de la reunión Post-Capítulo Inspectorial '98, el Padre Inspector y su Consejo delegan al Ecónomo Inspectorial la responsabilidad de organizar y poner en operación la Oficina Inspectorial de Proyectos - OIP-OFPROP (1998). La idea era que una oficina de desarrollo (OdD) ayudase a mejorar/centralizar la atracción de recursos de donantes y coordinar mejor los diferentes proyectos para apoyar a los colegios. Lo mismo pasó con Solimaz. El razonamiento subyacente es claramente normativo (congregación Salesiana) y en este sentido es un partenariado muy estrechamente ligado a los valores dentro de la comunidad Salesiana. Sin embargo, al mismo tiempo, DMOS/COMIDE y OFPROP/Solimaz son instrumentos para la recaudación de fondos, que luego son invertidos en la prestación de servicios hacia los usufructuarios. En este sentido, las oficinas de desarrollo son instrumentos que deben ser fortalecidos en su capacidad para recolectar fondos, redacción y seguimiento de proyectos y programas y encargarse del fortalecimiento de capacidades en el nivel escolar.

En esta intención, el contexto (sociedad civil del Perú) no hace mucha diferencia. La Congregación Salesiana implementa escuelas profesionales en casi todos los países. Sin embargo OFPROP opina que la contraparte belga conoce y entiende la dinámica del contexto de Perú, pues debido a éste no siempre las cosas avanzan de acuerdo a lo planificado. Según Solimaz, a veces desde Comide no se entiende como funcionan las cosas en Perú, pero hay una comunicación muy abierta y se puede resolver esto. Hay un intercambio sobre el contexto, por ejemplo, Solimaz hizo un estudio sobre la correspondencia entre el mercado de trabajo y la oferta educativa, compartiéndolo con Comide.

En cuanto a la duración de la relación, COMIDE siempre ha sido muy transparente y claro con OFPROP: la relación se establece de convenio a convenio. Nunca se ha comprometido más allá de la duración del programa (ahora dos veces 3 años). Lo mismo para Solimaz.

En cuanto a la dimensión de desarrollo de capacidades: Desde el año 1998 en que se inició el Partenariado DMOS-COMIDE y OFPROP, se tuvo presente el tema de la capacitación, considerando en ésta lo referido a Desarrollo y Cooperación Internacional, además del trabajo permanente de fortalecimiento y planificación. Reforzar capacidades fue desde el inicio un tema muy importante, es la parte más importante de la cooperación.

En realidad, en el año 2000 existían solamente las estructuras de OFPROP/SOLIMAZ. Ese año, DMOS/COMIDE decidió apoyarlas. En parte esto tiene que ver con el enfoque de la DGCD; que antiguamente no aceptaba que los fondos no se entregaran directamente a los beneficiarios, mientras que ahora, el enfoque de la DGCD está fuertemente centrado en el desarrollo institucional. Hasta el año 2004, la DMOS/COMIDE apoyaba a las OBS a través de proyectos. En el programa 2005-2007 se dio comienzo a la preparación para el actual programa, a través de sensibilización, formación (con respecto a métodos) de las OBs y los centros. Este programa preparativo, apenas tenía un presupuesto de €40.000 al año. (entrevista 02-07).

El objetivo general del programa 2005-2007:

«La Oficina de Desarrollo (OdD) evoluciona desde una oficina técnica hacia una organización autónoma con un enfoque de programa, que tiene como finalidad el desarrollo socio-económico de los grupos de población desfavorecida, a través del desarrollo institucional de la red-social» (ver Informe de Actividades del Plan de Acción, 2005).

También por el lado de la congregación Salesiana se tenía la sensación de que los diversos CETPROs presentaban demasiados proyectos diferentes, no siempre pertinentes, no siempre de buena calidad, por lo que la idea de DMOS/COMIDE para centralizarlo y coordinarlo en OBs, inmediatamente tuvo una buena acogida.

Todo el objetivo de la cooperación con OFPROP y SOLIMAZ ha estado enfocado desde el principio en el desarrollo de las capacidades de las oficinas de desarrollo. Para el programa 2008-2010, COMIDE trabaja con 5 resultados para su programa, entonces estos resultados son los mismos para OFPROP y SOLIMAZ (y todos los centros, ya que OFPROP es el socio oficial de DMOS/COMIDE, reconocido por la DGCD). Los cinco resultados son:

1. Los beneficiarios directos tienen acceso a la educación;
2. Los conocimientos y aptitudes de los beneficiarios directos han sido desarrollados;
3. El acceso de los beneficiarios directos al mercado laboral ha mejorado;
4. La red social que apoya a los beneficiarios ha sido incrementada o fortalecida;
5. Las organizaciones de base disponen de las capacidades para prestar servicios cualitativos y duraderos.

En cuanto a la capacitación para OFPROP y SOLIMAZ mismo, el resultado 5 refleja esto. Según Solimaz, antes del programa 2005-2007, que tenía como objetivo específicamente la capacitación de las OdD, no se hizo un diagnóstico de las necesidades de capacitación en las OdD, sino que se discutió esto informalmente entre las OdD y DMOS/COMIDE.

JC-3.2 La ONGN contribuye a los procesos de desarrollo de capacidades con los socios de una manera relevante

El desarrollo de capacidades en este partenariado es muy explícito y 'hands-on'. En resumen, se podría decir que DMOS/COMIDE acompañó y dirigió a las oficinas de desarrollo desde su nacimiento, cuando todavía tenían una estructura débil, prematura, hasta llevarlas a una estructura que sabe manejar proyectos y programas y son reconocidos como centros de experiencia y conocimiento responsable por la gestión estratégica y el desarrollo estratégico de las OdD (informe de actividades del plan de acción 2004). DMOS/COMIDE ha empujado, paso por paso, a las OdD para que pudieran formular un programa, recibir financiamiento más a largo plazo y asistir a los centros en la formulación, ejecución, M&E de los proyectos. El enfoque de DMOS/COMIDE es muy 'hands-on', y bastante donor-driven. Se podría calificar la relación triangular Congregación salesiana - OdD - DMOS/COMIDE como patronaje visionario. DMOS/COMIDE tiene experiencia en atraer recursos, gestionar proyectos y programas y moldea a las OdD para alcanzar la visión de la congregación Salesiana.

DMOS/COMIDE contribuye con medios económicos, experiencia y herramientas, así como con un acompañamiento continuo. Resaltan: capacitaciones PIPO (planificación de las intervenciones por objetivos) (2000, 2001, 2002), Taller de Planificación y Reflexión sobre el trabajo y el funcionamiento de las OdD (2003), Talleres de formulación de programas, marco lógico, M&E, Reunión del equipo de Planificación Estratégica Participativa (2005, 2006), Taller de formulación quinquenal (2006), Taller de Formulación Nuevo Programa Perú 2011-2013, Taller PSP II (2009). La mayoría de estas actividades de desarrollo de capacidades tuvieron lugar bajo el acompañamiento de South Research y un representante de DMOS/COMIDE.

La estrategia que se utiliza es claramente la Ruta 1, aunque la Ruta 4 (Sur-Sur) también es de interés. Aquí también parece ser que los intercambios Sur-Sur, son de tipo

geográfico y temático, puesto que todos ellos están ocupados con escuelas profesionales y técnicas.

Comide es el donante más importante y aporta aproximadamente el 80% del presupuesto de OFPROP. Han apoyado proyectos ad hoc: Salesianos de España, Alemania, Suiza, Austria, EE.UU., Italia, Bélgica. Comide es el único donante que financia un programa y que se ocupa del desarrollo de capacidades de las oficinas de desarrollo.

Las capacitaciones de PIPO y Marco lógico son mencionadas como muy relevantes y de muy buena calidad. También son apreciados los instrumentos de monitoreo (Finamoni, Actimoni, Resumoni), aunque se hace evidente que el peso administrativo se ha vuelto cada vez más pesado. Lo mismo ocurre para Solimaz. Hay que notar que las capacitaciones de COMIDE se han centrado solamente en el desarrollo organizativo, en función de atraer fondos y gestionarlos adecuadamente.

JC-3.3 La ONG cuenta con los recursos y capacidades necesarios para apoyar los procesos de desarrollo de capacidades

Según las OdD se ha previsto siempre un presupuesto suficiente para las actividades. Además COMIDE siempre ha contratado a profesionales (South Research de Bélgica) para garantizar la calidad de las capacitaciones. COMIDE tiene instrumentos de seguimiento ya elaborados y para las capacitaciones siempre ha tenido profesionales competentes y el acompañamiento es permanente. Las OdD no saben si en Perú hay expertos locales que hubiesen podido impartir estos cursos. No saben si COMIDE ha intentado encontrar experiencia local para esto.

Según OFPROP, el problema presupuestario no está en la capacitación, sino en la imposibilidad de financiar infraestructura, sueldo, maquinarias. El gasto de mantenimiento de las Escuelas Técnicas es muy alto por las máquinas; no se puede elevar el costo de la enseñanza porque la gente es pobre y no se le puede pedir más dinero. Hay escuelas donde las máquinas ya tienen más de 20 años y necesitan ser remplazadas. Según OFPROP, DMOS/COMIDE argumenta que el Gobierno belga no quiere dar dinero para estos gastos. DGDC confirmó que existe un límite presupuestario de 15% para gastos infraestructurales.

El director y un profesor del CETPRO Politécnico Salesiano nos informaron que de los 45 docentes que tienen, 32 son pagados por el Estado. El CETPRO tiene un convenio con la Congregación, son convenios cortos, basados en proyectos, el de ahora es para dos años (2008-2009)). Los Centros tienen que rendir cuentas a OFPROP/SOLIMAZ, que luego rinde cuentas a COMIDE.

DMOS/COMIDE no coopera con otros donantes. El apoyo brindado a los centros a través de OBs es una innovación de DMOS/COMIDE, que ahora es generalmente aceptada dentro de la Congregación Salesiana. Las OBs reciben así apoyo de otras organizaciones dentro de la red de trabajo salesiana, pero no hay mucha coordinación. No se sabe cuántos otros donantes tienen las OBs, ni tampoco cuanto reciben de estos socios. Por lo tanto, tampoco es claro cual es la parte del presupuesto de las OBs que es financiada por DMOS/COMIDE. (de la entrevista 02-07).

Solimaz tiene otros donantes, pero estos no tienen presupuesto para la capacitación de Solimaz. Hay parte del presupuesto de DMOS/COMIDE que las oficinas de desarrollo pueden utilizar para formaciones (las formaciones externas están establecidas en el programa), pero los talleres facilitados por DMOS/COMIDE (o a través de South Research) han sido los más útiles. SOLIMAZ y OFPROP reciben apoyo puntual de especialistas externos (laicos), quienes también participan en las capacitaciones de COMIDE.

5.3 Cómo se ha desarrollado la gestión de la relación de los socios y cómo es el seguimiento de los procesos de desarrollo de capacidades (CD)?

JC-4.1 Gestión racional de la relación de socios

El Convenio es más que nada un contrato financiero, con algunas referencias a responsabilidades (fechas límites, informes, roles de diferentes entidades). La comunicación con COMIDE es casi diaria, es fluida. COMIDE brinda asistencia permanente, organiza con frecuencia encuentros de capacitación, viene por lo menos una vez al año y lo que es importante, toda la organización se compromete, no solo una persona. Lo mismo para Solimaz, es una relación muy amigable y cercana.

En cuanto el enfoque temático del proyecto/programa: Comide decidió que quería apoyar Escuelas de Formación Profesional. Generalmente los centros comunican sus necesidades a nivel de la Congregación Salesiana. Si las necesidades son vistas como relevantes y pertinentes, se le pide a la OdD formular un proyecto. Las directivas generales vienen de Comide y de la DGCD, pero la formulación es hecha por la OdD juntos con los centros y con el seguimiento de Comide.

JC-4.2 Gestión Racional del apoyo al Desarrollo de Capacidades como parte de la relación de Socios

En el primer año del programa, había un acompañamiento cercano de COMIDE para la elaboración de los informes. Después del primer año, COMIDE les dejó más libertad y responsabilidad, porque evaluó que la calidad de los informes era adecuada. Las decisiones con respecto al apoyo al desarrollo de capacidades se toman de mutuo acuerdo, pero resalta la impresión es que COMIDE maneja el proceso, porque va introduciendo los instrumentos de gestión y va organizando la capacitación y OFPROP está contento de recibir esa formación.

Énfasis en HRD y OD:

- ver un resumen de los talleres antes mencionados;
- el sistema de M&E que tienen es el de COMIDE y les parece también el más completo (en comparación con los formatos de otros donantes). Hay dos sistemas de monitoreo del desarrollo de capacidades de las OdD y las OdB (los centros): en el marco de PRIMS (cuantitativo) y utilizando QIMS (cualitativo). Según Solimaz QIMS no ha sido utilizado en Perú, aunque recibieron capacitación por COMIDE en 2006, y en un Encuentro donde los socios de Bolivia explicaron sobre el uso que le dan a QIMS. El uso de PRIMS implica una auto-evaluación anual de las capacidades de las OdD y los centros y corresponde al monitoreo del resultado 5, llamado Desarrollo Institucional (en esta evaluación es desarrollo organizacional), en las áreas siguientes:
 - gobernanza;
 - sistemas de funcionamiento y gestión;
 - recursos humanos;
 - gestión financiera;
 - alianzas/relaciones públicas;
 - temáticas internacionales en desarrollo (género, protección medio-ambiente, SIDA, Derechos Humanos, Derechos laborales.
- cada año las OdD y los centros se auto-evalúan y se ponen metas cuantitativas para el próximo año. El peso administrativo es particularmente grande para los CETPROS, ya que tienen que llevar la misma administración que OFPROP y SOLIMAZ y más, porque tienen que hacerlo para los 5 resultados, guardar todas las facturas etc. Esto incluso se menciona en las historias del MSC. Son cuatro informes al año: dos financieros, uno de resultados y otro de actividades.

A nivel de ID:

- fuera de los contactos con otras OdD dentro de la Congregación Salesiana, no se han realizado actividades con otras organizaciones de la sociedad civil.

JC-4.3 Ambos Socios prestan atención a 'Aprender En La Organización'

El sistema PRIMS implica una auto-evaluación organizacional anual. Al nivel de output/outcome/impacto no ha habido sistematización ni evaluación formal (salvo un proyecto en 2007). Esta es la primera evaluación externa que han recibido. Según OFPROP hay mucho aprendizaje informal, por ejemplo, cuando se hace la planificación y faltan cosas (arriba mencionado), DMOS/COMIDE reacciona y explica. Es importante mencionar que cada taller facilitado por/con apoyo de Comide tiene su evaluación. Un problema con respecto a aprendizaje y continuidad en la organización, es el hecho que en la Congregación Salesiana los padres rotan y se mueven automáticamente de puesto, lo que genera problemas de continuidad, tanto para los CETPROS como para OFPROP (fue indicado por el CETPRO Breña como un problema de continuidad).

Encuentros sur sur se han realizado anualmente y son muy apreciados por OFPROP y SOLIMAZ. Es importante mencionar que el trabajo a través de OFPROP, ha resultado en más colaboración, intercambio y aprendizaje al nivel de los Centros Salesianos', ya que ellos ejecutan el programa juntos y se encuentran en los momentos de planificación etc. Para capacitación técnica de profesores también hay intercambio entre Centros, por ejemplo, un profesor se va a capacitar en otro centro.

5.4 ¿Qué cambios pueden determinarse con respecto a la capacidad de las organizaciones socias?

JC-5.1 Hay indicaciones respecto al desarrollo de capacidades del socio

Un informe detallado de la evolución organizacional de OFPROP y SOLIMAZ se puede encontrar en el documento ResuMoni 2008. Lo positivo en el uso de PRIMS bajo el área de resultados 5 de ResuMoni, es la transparencia y la honestidad con la cual OFPROP presenta una serie de cambios organizacionales y se autocalifica. De hecho, las 5 core capabilities (como se muestran a continuación) están en detalle y con diversos indicadores en las PRIMS. Basándose en este esquema de autoevaluación y en las entrevistas con los implicados en el lugar mismo, podemos señalar en resumen que OFPROP es una organización en pleno desarrollo, que aún no está completamente consolidada, pero que está en camino de sentar una buena base para el crecimiento futuro y la profesionalización.

A nivel de la capacidad 1 de ejecución y actuación:

- OFPROP se ha formalizado como ONG y cuenta con Estatutos propios (SOLIMAZ no, porque no lo deseaba);
- se ha desarrollado una clara visión y misión;
- las organizaciones plantean ellas mismas que desean ser más participativas en la formulación de la planificación.

La profesionalización en el campo de la planificación y M&E: La introducción del PIPO, PSP y las herramientas marcó un cambio importante en la organización de la institución, ya que es una metodología de identificación de problemas en la que participaban todas las personas que recibían los beneficios, sea de manera directa o indirecta: directivos, docentes, alumnos y alumnas, padres y madres de familia. También la capacidad de planificación (de proyectos a programas), monitoreo. Ambas OdD han evolucionado a ser mucho más profesionales en cuanto a formulación, planificación y monitoreo. Aquí DMOS/COMIDE ha sido el motor crucial: casi todos los talleres han sido organizados, financiados por DMOS/COMIDE.

La capacidad para realizar objetivos de desarrollo (core capability 2) deberá quedar clara en el próximo periodo. En el periodo en el que OFPROP y SOLIMAZ promovían proyectos

que parecía se centraban principalmente en los resultados, no hubo evaluaciones independientes, por lo no es posible hacer aseveraciones generales al respecto. Algunas indicaciones se pueden encontrar en la siguiente pregunta de evaluación. Fuera de las acciones indirectas (proyectos) se apostó principalmente por el reforzamiento organizacional propio bajo la dirección de DMOS/COMIDE. Puesto que el enfoque estaba tan fuertemente centrado en el desarrollo organizacional (y principalmente en las capacidades de gestión), seguramente no hubo mucho tiempo para dedicarse a temáticas de mayor contenido. Los encargados de la evaluación estiman que en el futuro será ofrecer CD (o apoyarlo), alrededor de un análisis más socio-económico y político de pobreza, desarrollo y las iniciativas de educación, como una manera de dar una respuesta al respecto.

En la core capability 3 (la capacidad para establecer relaciones): hasta el momento, ambas organizaciones tienen resultados más bien débiles. Aunque tienen contactos con expertos individuales, no están integrados en amplias redes de la sociedad civil, ni tampoco tienen contactos con otras organizaciones (ONG's) que sean activas en el área de la educación. Hasta ahora parece que tampoco les resulta atraer donantes fuera de la red de trabajo Salesiana. Por otra parte los CETPROS, en colaboración con las OdD, parece que establecen contactos con el Mineduc con respecto a los salarios de profesores, lo cual es un elemento positivo.

Ya que la organización todavía es muy joven, es demasiado pronto para encontrar indicadores para la core capability 4 (capacidad de adaptación).

La consistencia de la organización (capability 5) es garantizada por:

- consistencia normativa de la comunidad salesiana (visión y misión);
- consistencia operacional mediante el enfoque en escuelas profesionales;
- las diferentes herramientas (tool kits) que ayudan a darle continuidad a la administración.

JC-5.2 Los resultados del desarrollo de capacidades del socio son a largo plazo

Es muy probable. Sin embargo, hay tres condiciones que deben tomarse en cuenta:

- que no haya mucha rotación de personal. Las OdD son pequeñas y el equipo laico no es especialista en desarrollo o gestión. Tienen cercanía a la congregación, han trabajado en las obras salesianas y sus conocimientos a nivel de intervenciones de desarrollo (gestión etc.), son producto de las formaciones de COMIDE;
- que la Congregación opine que las OdD sirven para el propósito de atraer fondos que ayuden a realizar los objetivos (fortalecer obras salesianas);
- que las OdD logren desarrollarse más a nivel institucional.

Mientras tanto, la capacitación sigue como elemento importante en la relación con COMIDE y es el único donante con un financiamiento programático. La idea de las OdD es de diversificar sus fuentes financieras. No se ha planteado una estrategia de salida para la relación de socios.

5.5 ¿En qué medida la organización social está mejor capacitada para realizar sus objetivos de desarrollo (nivel de output/productos y outcome/resultados)?

JC-6.1 Cambios con respecto a la capacidad del socio como resultado de los procesos de desarrollo de capacidades

Las OdD antes trabajaban de una forma muy ad hoc, tenían proyectos diseminados, pero era de una forma 'artesanal' y se hacía muy poco seguimiento. Ahora el trabajo es mucho más estructurado, con una visión más coherente y hay un seguimiento mucho más continuo. Por el trabajo en programa, ahora los centros (organizaciones de base) se comunican más y trabajan más en red.

Según OFPROP/Solimaz, los cambios más grandes en su trabajo han sido:

1. Trabajar más profesionalmente;
2. Mejor comunicación con los centros;
3. Trabajo más formalizado, con formatos aportados por Comide (tanto en la OdD como en las OdB);
4. Mejor metodología (se pueden utilizar las herramientas aportadas por Comide, también para la gestión de proyectos no financiados por Comide), cuando presentan un proyecto a una ONG para financiación se sienten mas seguros de que va a ser aprobado (aunque no ha crecido el número de proyectos o el presupuesto que maneja Solimaz).

El director y el profesor de un CETPRO comentaron que OFPROP ha evolucionado:

- hay más capacitación de parte de OFPROP y una comunicación más seguida;
- en el nuevo programa es OFPROP el que da las pistas a los Centros;
- OFPROP se encarga de la facilitación entre los centros y Comide, revisa los informes de los centros y les avisa si se necesitan ajustes.

Solimaz ha hecho un estudio sobre la demanda y la oferta laboral, que son resultados de la capacitación de DMOS/COMIDE sobre análisis de contexto interno y externo.

JC-6.2 El apoyo a los procesos de Desarrollo de Capacidades ha influenciado en los resultados de la organización socia – Cambios a nivel de los beneficiarios finales/sistema político más ancho

En este momento no hay mucha evidencia todavía. El programa considera un seguimiento de egresadas y egresados, pudiendo pagarse a una persona para que asuma la coordinación del seguimiento, además de contar con un asistente. De esa manera, se puede saber el impacto de la intervención en la calidad de vida de las personas beneficiarias.

En general, los proyectos son de infraestructura (poco), sueldos de profesores (poco) y capacitación (mucho): cursos de actualización para profesores, materiales para estudiantes, pocos gastos generales. El CETPRO en Breña tiene un asistente social que hace estudios sobre el seguimiento de los egresados, pero el seguimiento es difícil ya que se trabaja con módulos de solo tres meses y hacer seguimiento a los egresados es complicado ya que mantener el contacto con los jóvenes a largo plazo no es evidente. Por ello es difícil tener datos cuantitativos de la inserción de los egresados en el mercado laboral.

Un resumen de las historias del MCS nos da algunas indicaciones sobre los efectos positivos en las condiciones de vida de los beneficiarios. Hay que tomar en cuenta que aquí estamos hablando de los efectos positivos del output de los CETPROS, no del output directo de OFPROP o SOLIMAZ. OFPROP/SOLIMAZ está en contacto directo con los Centros y los docentes de los centros reciben capacitaciones directamente de COMIDE, también participan en los talleres de planificación. Pero cuando hablamos de beneficiarios como los alumnos de los centros, tenemos que tomar en cuenta que ellos no son directamente beneficiarios de OFPROP o SOLIMAZ.

Las historias MSC coleccionadas y seleccionadas por los Centros, han sido ordenadas de acuerdo con los cinco resultados del programa de COMIDE. En base de la selección hecha por los profesores y directores y la lectura de las historias mismas, resumimos los cambios más significativos mencionados:

- acceso a la formación: los centros dan la oportunidad a personas con bajos recursos económicos, de tener una formación técnica que esté al mismo nivel que la educación más cara:
 - cuotas bajas y plan de pago flexible;
 - becas y semi-becas otorgadas en base de un estudio Socio-económico efectuado por la Oficina del Área social/Asistente social;
 - horas accesibles para personas que ya trabajan, o para madres (solteras);
 - no se imponen condiciones para el ingreso: libertad de costumbres y culto;

- servicios de producción en algunos talleres → ingresos económicos, auto-sostenimiento.
- calidad de la formación:
 - nuevo equipamiento de maquinaria, mejor infraestructura;
 - capacitaciones de docentes → actualización de las técnicas de elaboración y multiplicación de la capacitación en los alumnos, también resulta en implementación de nuevos módulos;
 - pasantías técnicas en empresas.
- inserción laboral:
 - centros de Formación Laboral en algunos CETPROs;
 - taller de Plan de Negocio;
 - prácticas pre-profesionales en los CETPROs mismos;
 - oficinas de Colocaciones en algunos CETPRO ofrecen los servicios de los estudiantes al mercado laboral (libre de costo). Se realiza un seguimiento de los egresados, se les capacita para enfrentarse al mundo laboral (por ejemplo, orientación para entrevistas);
 - banco de información de las empresas a disponibilidad de los estudiantes;
 - muchos alumnos aspiran a poner su propio negocio.
- integración socio-cultural:
 - interrelación entre CEOs Salesianos: intercambios con profesores y alumnos;
 - muchas veces se menciona el aspecto espiritual, charlas humanas;
 - oficinas de asistencia social: brindan apoyo profesional de asistencia social a los alumnos, hacen seguimiento de los egresados.
- desarrollo institucional:
 - convenios con otras instituciones educativas y empresas;
 - donaciones de productos de empresas para las prácticas de estudiantes.

Los cambios que resaltan más y en una gran cantidad de las historias son:

- la prioridad que los centros dan a las personas de bajos recursos económicos/de zonas urbanas marginales. Significativa es la historia del CETPRO Don Bosco Arequipa: a partir del apoyo de Comide se ha podido enfocar más en tener más inscripciones de alumnos de zonas urbanas marginales. Antes para entrar en el CETPRO había un examen psicotécnico, que daba más ventaja a los alumnos que provenían de los colegios urbanos. Ahora con las fichas de inscripción se intenta detectar el grupo meta y además se hace más promoción para el CETPRO en las zonas urbanas marginales;
- la actualización tecnológica de los centros (máquinas, capacitación de docentes en nuevas tecnologías, avances en su área de especialización), que hace que los egresados estén capacitados para usar las últimas tecnologías y por esto responden mejor a la demanda en el mercado laboral, tienen mayor competitividad.

Hay algunas Indicaciones de que los beneficiarios (individuos u organizaciones) están mejor preparados para lograr sus objetivos o para hacer valer sus derechos (véase resultados MSC arriba). Ejemplos dados en entrevista con CETPRO Breña:

El CETPRO Breña ha tenido éxito en formar profesionales, ya que hay empresas que piden específicamente alumnos que vienen del CETPRO. Aunque los CETPROS son centros cristianos, en Breña se maneja una política inclusiva: hay atención especial para la inclusión de discapacitados y no es necesaria la adherencia religiosa (sin embargo, parte de la educación es religiosa, por ejemplo, se dictan charlas sobre religión, hay un mensaje cristiano al final de cada día), hay un diálogo abierto. El CETPRO Breña, aparte de ser una escuela, también tiene un centro de promoción laboral, que todos los días manda los requisitos laborales y son abiertos para cada persona interesada, no solamente estudiantes del CETPRO. Esta actividad se realiza a través de un convenio con el Ministerio de Trabajo. Este centro de promoción laboral también capacita a los alumnos para buscar trabajo.

Otra directora de un CETPRO mencionó lo siguiente:

- cuantitativos:
 - maquinarias donadas para los talleres de confección textil son de última tecnología;

- se viene implementando el taller de cómputo (usan el del colegio). El próximo año les llegarán computadoras, muebles, materiales.
- cualitativo:
 - ha redundado en la formación técnica que brindan;
 - tienen prestigio;
 - las empresas buscan a los alumnos y alumnas para contratarlas;
 - hay un ambiente familiar y un trabajo solidario.

Se trabaja con convenios con la Municipalidad Provincial de Huancayo, Policlínicos, SUNAT, Ministerio de Trabajo, entre otros. Las alumnas y alumnos dan servicios a la comunidad (campañas de corte de cabello, por ejemplo) y reciben capacitación en temas de salud y atención en salud, apoyo psicológico y asistencia social (hay muchos casos de suicidio de jóvenes en la zona), gestión de pequeñas y medianas empresas. Además dos veces al año el CETPRO puede usar la Explanada y el Auditorio de la Municipalidad para hacer ferias (por ejemplo en Navidad) y las alumnas y alumnos venden allí sus productos.

Las capacidades han mejorado, pero tienen límites para poder ofrecer una educación de ciclo medio (ahora son de ciclo bajo), sobretodo por la infraestructura, ya que deberían tener local propio, salas propias y no compartidas (como es el caso del taller de cómputo).

Señala que el 10% del total del presupuesto del CETPRO, se destina para capacitaciones de directivos y docentes. Todo el personal ha recibido capacitación en computación - pagada por el Programa- y este año dos personas están capacitándose. Buscan la manera de capacitar a su personal bajo alianzas con instituciones de la región de Junín o con sus propios recursos.

5.6 Comentarios, reflexiones finales

La duración formal de este partenariado es aquí también muy clara (como en la mayoría de las ONG en este estudio), pero no hay la duración proyectada de lo que es un partenariado. Tampoco se ha conversado acerca de la salida.

Este partenariado se compone de varias capas: las OdD han sido constituidas de manera instrumental para coordinar y mejorar el contacto con los grupos objetivos (las escuelas). En este sentido se parece a un partenariado instrumental. Al mismo tiempo hay una fuerte dimensión normativa en este partenariado, porque las relaciones tienen lugar dentro de la Congregación Salesiana en general. Los valores y normas compartidos son fundamentales en la relación. La estratificación no sólo se refleja en la naturaleza del partenariado, sino que también se puede apreciar en los objetivos. Es un objetivo explícito reforzar las OdBs en el plano organizacional (mucha atención para HRD y OD en el partenariado), pero al mismo tiempo en función de la congregación salesiana (recolección de fondos) y de los grupos objetivos (escuelas).

Este partenariado se caracteriza por tener un componente DDC muy explícito, 'hands-on', tanto hacia arriba (upstream) como hacia abajo (downstream). La importancia y el peso de la ONG del Norte (constitución, acompañamiento del proyecto hasta programa ONG) en el funcionamiento y en el presupuesto es muy grande. Por el momento, estos no son buenos indicadores para la sostenibilidad. Por otra parte, pareciera que la organización crece en el sentido profesional y es posible que aumente la experiencia alrededor de la recolección de fondos, lo que les permitirá diversificar sus fuentes financieras.

Este partenariado plantea puntos interesantes con respecto a la creación de nuevas estructuras por parte de actores externos. Aunque en este caso se ha efectuado dentro de una red de trabajo existente (la Congregación Salesiana), sigue siendo un riesgo, puesto que la propiedad sobre la iniciativa (y la cuestión de sostenibilidad) podría ser problemática.

Hay que recalcar que esta organización tiene menos problemas con un enfoque más orientado estrictamente a los resultados. Aunque encuentran bastante pesada la carga administrativa, no han planteado argumentos acerca de la dificultad en torno a planes y programas de varios años. Esto seguramente está relacionado con la lógica de intervención: aquí se trata mucho menos de adaptarse a amplios procesos políticos, sino de una intervención controlable en un nicho específico, en donde la planificación y la programación son menos problemáticas.

6 Evaluación del socio PRORURAL – DISOP/SIMFR

6.1 Breve presentación

Partenariado	Disop	PRORURAL	
<i>Región y país</i>	Perú (diversas regiones)	Contexto	Rural
<i>Tipo de socio</i>	Educación, agricultura y ganadería	Empleados	15
<i>Sector</i>	Educación, agricultura y ganadería		
<i>Grupo objetivo</i>	Centros de Formación Agrícola (CRFAs): gestión, monitores		
<i>Otros donantes</i>	CODESPA, UNEFA, Ministerio de Educación		
<i>Plazo</i>	2003-2013	Financiación/año	€208 333
<i>Parte cs en el presupuesto</i>	100%	Parte en el presupuesto socio	26%
<i>Objetivos cs</i>	Implícitos, consolidación del movimiento CRFA: reconocimiento por parte del Estado, los monitores conocen y aplican muy bien la pedagogía del método, los CRFAs están bien gestionados por las asociaciones y actores locales		
<i>Formas de apoyo</i>	ONG belga propia (muchísimas), socios de redes de trabajo (mucho)		
<i>Actividades</i>	Misiones en terreno TA ONGN para formación TA socio, que forman monitores y encargado CRFAs; TA ONGN organiza un doctorado a distancia para directivos del socio (en colaboración con la Universidad de Cataluña)		

PRORURAL se constituyó en 2002 y tiene como objetivo introducir en Perú el sistema educativo de la 'Alternancia'. Un breve resumen acerca de este sistema seguramente no estará de más, puesto que no era conocido para los encargados de la evaluación.

La propuesta de la Pedagogía de la Alternancia se inició en Francia en 1935, por iniciativa de un grupo de agricultores apoyados por el Padre Granereau, que descontentos con la educación que recibían sus hijos en el medio urbano, darían inicio a un proceso formativo de jóvenes rurales, denominado 'Maison Familiale Rurale' o Casa Familiar Rural. Después de su expansión por algunos países de Europa, África, América Latina, Oceanía y Asia, en el año 2002 se constituyeron en el Perú, bajo el impulso de la Asociación Civil PRORURAL. El CRFA funciona en régimen de Alternancia, que consiste en la organización de la formación en espacios y tiempos diferenciados, alternando períodos en el centro educativo y períodos en el medio socio-profesional familiar, variando su duración de acuerdo con las peculiaridades de cada región. En este sistema pedagógico, el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolla a partir de la experiencia y de la realidad concreta de los alumnos, donde el medio socio-profesional representa el eje principal de esta propuesta pedagógica.

El CRFA es administrado por una Asociación de familias de agricultores y de otros segmentos del espacio rural, que tiene la responsabilidad de la gestión del Centro y de la orientación y vigilancia del proceso educativo. El CRFA es una institución educativa de gestión democrático-comunitaria, que es la condición fundamental para asegurar los principios filosóficos y pedagógicos del sistema de la Alternancia. Las actividades educativas del CRFA son desarrolladas por un equipo de educadores de formación variada, denominados 'monitores', que conocen la realidad del medio rural y poseen una formación específica en la Pedagogía de la Alternancia, que se dedican a tiempo completo

a proporcionar a los jóvenes una educación de calidad. Son profesionales preparados para el trabajo en equipo y acompañamiento de los alumnos en todas las etapas de su formación.

6.2 ¿En qué medida los principios de política y las opciones estratégicas con respecto al desarrollo de capacidades en partenariados son aplicados a las intervenciones y a la cooperación con los socios?

JC-3.1 La política de socios de las ONGs está basada en un proceso profesional de identificación - selección de los socios

Existe un documento 'Synthèse des critères de sélection des projets pour les programas de DISOP / DGCD' (traducido como 'Síntesis de los criterios de selección de proyectos para los programas DISOP/DGCD'), que explica todos los criterios de selección para proyectos (especialmente la relación de partenariado, la pertinencia y coherencia, la factibilidad, la sostenibilidad). Este documento especifica que a lo menos un tercio del presupuesto de DISOP en cada país, se debe destinar a escuelas que apliquen la 'pedagogía de la alternancia'.

El partenariado con PRORURAL ha generado la demanda. PRORURAL mismo se originó desde otra organización llamada 'Valle Grande', que se encargaba de la gestión de escuelas técnicas. Así se interesó en la MFR (Casa de Familias Rurales), que hacía ya tiempo existían en Europa y en algunos países de Latinoamérica, visitando algunas de estas escuelas en España y Portugal. Así llegó a ponerse en contacto con DISOP y finalmente en el año 2001 se creó PRORURAL, con el objetivo de promover y crear los CRFAs (denominación peruana para la MFR). Fue PRORURAL que en el año 2003 nuevamente se puso en contacto con DISOP/SIMFR, a fin de establecer una cooperación (documento de proyecto PRORURAL). Desde 1998 hay contacto entre DISOP/SIMFR y los fundadores de PRORURAL y desde 2003 DISOP/SIMFR se encarga de financiar a PRORURAL.

Durante el taller con PRORURAL se confirmó que el contacto con DISOP/SIMFR y SIMFR se formalizó en una relación financiera. El director de PRORURAL ya tenía experiencia con los SEA (sistema educación de la alternancia) desde 1986 y quería introducir el concepto en Perú. A través de varios canales entró en contacto con DISOP/SIMFR y luego se formalizó el contrato con DISOP/SIMFR (2002).

La creación del partenariado entre DISOP/SIMFR y PRORURAL no fue tanto el resultado de un proceso de identificación y selección sistemática, sino que resultó del conocimiento de los fundadores de PRORURAL del sistema de alternancia y el contacto dentro de la Red de Alternancia, entre ellos y DISOP/SIMFR. PRORURAL fue creado en el 2001, específicamente para empezar la implementación de este sistema en Perú. DISOP/SIMFR empezó a apoyar a PRORURAL dos años después de su fundación (2003); sin embargo ya tenía contactos con los asociados fundadores desde 1998.

La relación con DISOP/SIMFR existe por objetivos compartidos: el querer implementar el SEA; no por normas, valores o ideologías, lo que facilita la cooperación. Es claramente una relación funcional.

La relación con DISOP/SIMFR se inicia por la demanda de PRORURAL. DISOP/SIMFR tenía experiencia en SEA y a PRORURAL le convenía la relación. PRORURAL se creó especialmente para implementar el SEA y los CRFAs. Sin embargo, en el caso del Perú, el sistema clásico de la educación es muy problemático y el SEA es una alternativa válida para el mundo rural. En este sentido, trata de dar una respuesta a los desafíos rurales (grandes distancias para los niños campesinos/indígenas, mala calidad del sistema clásico, no adaptado al mundo campesino). Además el ámbito rural tiene muy poca influencia a nivel político y uno de los objetivos de los CRFAs, es justamente fortalecer

estas instituciones locales en las comunidades y empoderar a las familias, para que puedan poner más presión al sistema político, tanto a nivel local como regional y nacional.

Lo que también es interesante es que DISOP/SIMFR está apoyando a dos socios complementarios para su programa de CRFAs en Perú: uno grande (PRORURAL) y uno más pequeño (Adeas Qullana); existe además un convenio entre PRORURAL y AQ. PRORURAL hoy en día es activo a nivel nacional: tiene muchos vínculos con otras organizaciones, con las autoridades, ampliando su ámbito de trabajo hacia el nivel político nacional, para presionar a las autoridades a que reconozca el SEA y de manera gradual lo vaya asumiendo. De esta manera PRORURAL trabaja tanto vertical como horizontalmente: hacia beneficiarios, hacia el Estado (nacional, local), hacia la sociedad civil. AQ solamente trabaja en una cuenca en Cuzco y lo hace de manera más profunda: el equipo de AQ mismo trabaja en los CRFAs como monitores. Esto creó una gran complementariedad entre PRORURAL y AQ, ya que se pueden compartir experiencias: AQ desde la perspectiva muy localizada de implementación (en una cuenca) y PRORURAL desde su experiencia con el trabajo de cabildeo a nivel nacional y la difusión del sistema de la alternancia. En este sentido, se puede decir que DISOP/SIMFR ha tomado en cuenta el lugar de PRORURAL y AQ en la sociedad civil, para seleccionar así a dos socios complementarios.

No se ha previsto una clara estrategia de salida o plazo de finalización para el partenariado con PRORURAL. El partenariado finalizará cuando hayan "suficientes" escuelas (de la entrevista 02-07). En principio, siempre hay tres fases en el trabajo con los CRFAs:

- primera Fase=creación: DISOP/SIMFR financia la infraestructura, salarios de los profesores, formaciones;
- segunda Fase=consolidación: el Ministerio financia los salarios, DISOP/SIMFR financia únicamente el entorno pedagógico (formación de profesores);
- tercera Fase=gestión completamente autónoma: las estructuras de entorno se han hecho independientes.

En el Perú estamos aproximadamente en la segunda fase.

Actualmente hay 38 escuelas, pero deben crearse muchas más. Por lo tanto, en principio se ha previsto siempre un plazo para la finalización del partenariado, es decir, cuando se hayan logrado los resultados. Sin embargo no se ha determinado la cantidad de escuelas para conseguir una cobertura "suficiente". En este sentido, para la organización receptora tampoco queda claro si este partenariado finaliza dentro de 5 o dentro de 50 años. También para AQ la duración del partenariado no ha sido determinada con anticipación. Más aún, en el momento que haya sostenibilidad total de los CRFAs (por un reconocimiento total del Estado), todavía sería muy necesario el partenariado con DISOP/SIMFR, por la asistencia técnica que ellos aportan.

JC-3.2 La ONGN contribuye a los procesos de desarrollo de capacidades con los socios de una manera relevante

Desde el inicio de la relación se prestó atención a las posibilidades con respecto al desarrollo de capacidades. El componente de desarrollo de capacidades está explícitamente presente en este partenariado, ya que el Sistema Educativo de Alternancia consiste en iniciar y fortalecer una alternativa al sistema clásico de educación. Por ello se requiere, desde el inicio, un acompañamiento continuo para formar monitores (profesores en las escuelas CRFA) y coordinadores (los que coordinan las CFRA en ciertas zonas). Desde el primer contrato con SIMFR se ha estipulado esa asistencia. Pero el desarrollo de capacidades está dirigido hacia los beneficiarios, no hacia PRORURAL como organización. DISOP/SIMFR tiene un enfoque 'hands-on', centrado en las capacidades 'output' (para producir resultados a nivel de beneficiarios).

El desarrollo de capacidades de PRORURAL en sí, no es el objetivo inmediato, puesto que de lo que se trata es del desarrollo de capacidades de las asociaciones locales. Por lo

tanto, no es la intención el desarrollo de capacidades para que PRORURAL pueda gestionar mejor sus asuntos, sino para que pueda proveer mejor sus servicios (downstream), que se dirigen a apoyar a los Centros rurales. De este modo, el desarrollo de capacidades de PRORURAL es un medio para mejorar las capacidades y los servicios para los beneficiarios, por lo que no está incluido en el Contrato de Partenariado (*Convenio de Cooperación entre SIMFR-Bélgica y PRORURAL*). DISOP/SIMFR se encarga del suministro de técnicas de formación a los directivos, para que estas personas puedan formar mejor a las personas a nivel local (entrevista 02-07).

'PRORURAL ayuda a identificar el profesorado y a la formación del mismo en la pedagogía de la Alternancia. En la formación del profesorado, el equipo de PRORURAL cuenta con el apoyo técnico de Solidarité Internationale des Mouvements Familiaux Ruraux - SIMFR (Bélgica), institución internacional especializada en el Sistema de la Alternancia'. (Doc PRORURAL Project 2008-2010)

El equipo técnico de DISOP/SIMFR visita dos veces al año a PRORURAL, con la finalidad de:

- organizar formaciones (para la preparación de formación de profesores por parte de PRORURAL);
- tener reuniones de Planificación;
- darle seguimiento a la Maestría/Doctorado en colaboración con la Universidad de Cataluña para los directivos de PRORURAL y la Asociación Nacional de CRFAs en Perú.

DISOP/SIMFR también ha realizado cursos de formación anuales en gestión del ciclo de proyectos, los que son impartidos por sus oficinas regionales en las instalaciones de los socios. Estos cursos de formación son la base de los diferentes partenariados que han sido contratados por DISOP/SIMFR (entrevista 15-04). De manera general, para DISOP/SIMFR la formación es una herramienta importante para el desarrollo de capacidades. Para cada uno de sus socios, a través de sus oficinas regionales, DISOP/SIMFR pone en ejecución las iniciativas de formación siguientes:

1. la organización de 2 Seminarios anuales en las instalaciones de los socios;
2. una capacitación anual para todos los socios, basada en una encuesta acerca de las necesidades;
3. la organización de un curso más específico, en profundidad, sobre un tema solicitado por el socio: así por ejemplo, una formación a tratar es el lugar y del papel de las ONGs en el desarrollo del país, que hace mucho se beneficia de una importante ayuda internacional durante los conflictos y que ahora ve como esta ayuda disminuye, al mismo tiempo que se estabiliza el proceso de paz;
4. formación más puntual en la elaboración del marco lógico, de redacción de informes, etc.;
5. por otra parte, DISOP/SIMFR reúne anualmente a todos sus socios, a fin de favorecer el intercambio de informaciones entre ellos.

PRORURAL se apoya principalmente en DISOP/SIMFR para los cursos de formación de los profesores de CRFA. Marco lógico 2008-2010, Resultado 4: Las estructuras de asesoramiento de las CFRAs son eficaces (creación de Centro de Formación y Banco de Datos, Alianzas Estratégicas con el sector público y privado, se crearon 11 nuevas CRFA).

La estrategia DDC que aquí se sigue es claramente la Ruta 1 (ONG belga aporta DDC y experiencia) y la Ruta 4 (intercambios Sur-Sur a través de reuniones de socios).

PRORURAL percibe a DISOP/SIMFR como un socio muy importante, justamente porque su asistencia técnica ayuda a PRORURAL a mejorar la calidad de sus resultados. En este sentido, las intervenciones han sido más que solamente relevantes, han sido vitales, especialmente (y más) en el inicio de PRORURAL. En la construcción de la línea del tiempo también se señalaron unos momentos de formación muy claros: conocer el Equipo Pedagógico de la Alternancia Latinoamericano que se reúne una vez al año (financiado por DISOP/SIMFR), las pasantías en Europa (DISOP/SIMFR y UNEFA), un Taller sobre Comunicación Organizacional (financiado por DISOP/SIMFR), el contacto con Raul Señor (colombiano) que ha apoyado un Taller sobre institucionalidad y pedagogía. También PRORURAL menciona la importancia del doctorado (indicativa de DISOP/SIMFR).

JC-3.3 La ONG cuenta con los recursos y capacidades necesarios para apoyar los procesos de desarrollo de capacidades

De acuerdo con PRORURAL, DISOP/SIMFR utilizó tanto recursos económicos como conocimientos, que hicieron posible que PRORURAL pudiera crearse y obtener resultados tan rápidamente. Según PRORURAL y AQ, DISOP/SIMFR tiene todo el conocimiento técnico sobre la pedagogía de la alternancia y tiene mucha experiencia internacional, por haber apoyado estos sistemas en otros países. Esa experiencia internacional es vital, porque en el mundo existen diferentes maneras de organizar y estructurar ciertos procesos dentro del SEA. En momentos cruciales, DISOP/SIMFR puede ilustrar otras experiencias, lo cual abre horizontes y deja ver que hay diferentes maneras para dar la cara a desafíos. Esto inspira para pensar más allá y ver más oportunidades o varias soluciones para un problema. Como dijo un entrevistado: '*DISOP/SIMFR nos da una ventana al mundo, PRORURAL a un futuro mejor en Perú*'.

El equipo de DISOP/SIMFR capacita a PRORURAL/AQ, por lo que es la capacitación de los monitores/asociaciones de padres de familia. Como la capacitación de parte de DISOP/SIMFR es sobretodo técnica y trata específicamente de capacitación, se puede decir que sus conocimientos de capacitación son suficientes y relevantes.

CODESPA (una fundación Española) y UNEFA (Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana) apoyan también a PRORURAL, aunque no hay mucha coordinación: hay un intercambio de información, pero no hay evaluaciones conjuntas (entrevista 02-07 y confirmada por PRORURAL).

6.3 Cómo se ha desarrollado la gestión de la relación de los socios y cómo es el seguimiento de los procesos de desarrollo de capacidades (CD)?

JC-4.1 Gestión racional de la relación de socios

Hay un contrato para la ejecución del programa en cuestión. El convenio hace referencia a los objetivos que PRORURAL tiene que realizar. Cuando ciertos objetivos no son realizados no hay consecuencias, porque existe un canal de diálogo y DISOP/SIMFR entiende que lograr ciertos resultados está estrechamente vinculado al contexto político (cooperación MINEDU) u otros elementos que PRORURAL no tiene bajo control. Vale mencionar que durante la bonanza económica (2004-2005), el Ministerio de Educación no quiso pagar los plazos de los monitores por la crisis. En este momento, PRORURAL tuvo que movilizar todo para salvar lo adquirido. En momentos así, evidentemente, la planificación tiene que cambiar.

Tanto PRORURAL como AQ aprecian la flexibilidad de DISOP/SIMFR en el tema presupuestal, por ejemplo, si por alguna razón el sueldo de algunos monitores no ha sido pagado por el Estado (o se de una condición externa imprevista), en acuerdo con DISOP/SIMFR, PRORURAL puede usar dinero destinado para infraestructura para cubrir dichos sueldos.

AQ aprecia la apertura de DISOP/SIMFR y que no impone teorías o ideologías al socio. Aunque hay una diferencia de filosofía entre DISOP/SIMFR y AQ esto no es problema, ya que la relación es más pragmática y está basada en las experiencias que DISOP/SIMFR ha tenido en la implementación de los CRFAs (no son recetas teóricas o ideológicas). Además, el equipo de DISOP/SIMFR conoce personalmente a sus socios (porque va a Perú para dar capacitaciones) y entonces es una relación cercana. La relación no está politizada y está basada en una lógica de interculturalidad.

JC-4.2 Gestión Racional del apoyo al Desarrollo de Capacidades como parte de la relación de Socios

La asistencia técnica de DISOP/SIMFR está disminuyendo porque PRORURAL se ha puesto más fuerte y sólido y ya no necesita el apoyo intensivo, como se dio durante la fase inicial. En general, el Plan de Acción sirve como base para dialogar sobre la capacitación de DISOP/SIMFR. Siempre se toman las decisiones de mutuo acuerdo. PRORURAL tiene su propio sistema de M&E el cual fue desarrollado por la responsable de M&E. Ella ha trabajado con el Banco Mundial, es especializada en M&E y ha desarrollado todo un sistema de control de calidad lo cual es bastante refinado y produce incluso, más información de lo que pide Bélgica. La capacitación dada por DISOP/SIMFR mismo no es evaluada como tal.

HRD

DISOP/SIMFR ha invertido muchísimo en el logro de los objetivos de desarrollo de recursos humanos (sistema de alternancia), con el fin de ayudar a alcanzar los objetivos. Los cursos de formación ofrecidos por DISOP/SIMFR no están sujetos a un proceso formal de evaluación.

OD

OD (fortalecer sistemas de administración, gerencia, etc.) no ha recibido atención de parte de DISOP/SIMFR. Más bien CODESPA ha dado apoyo en ese sentido. CODESPA ha hecho más para fortalecer a la organización interna de PRORURAL, de hecho cofundó PRORURAL y le ayudó a salir del 'caos': planificación, informes, apoyo a la justificación, administración, talleres con la administración, contabilidad. CODESPA no da nada de apoyo técnico, pues esto es especialidad de DISOP/SIMFR. Igual que DISOP/SIMFR, CODESPA apoya a PRORURAL con pasantías en Europa y Latinoamérica, talleres internos (pero más al nivel de gestión de fondos).

Hay entonces cierta complementariedad entre las capacitaciones brindadas por CODESPA y DISOP/SIMFR, aunque no hay coordinación explícita. Es importante señalar que PRORURAL ha conseguido una diversificación de sus fuentes financieras: antes DISOP/SIMFR era el donante más importante, ahora su participación en el presupuesto ha disminuido (ver evolución presupuestaria). El presupuesto también indica el crecimiento de la organización.

ID

Se presta poca atención a la ID en el partenariado. PRORURAL mismo es muy activa cuando se trata de la inclusión de la dimensión política (lobby) y en las redes de trabajo alrededor de esta forma de educación.

JC-4.3 Ambos Socios prestan atención a 'Aprender En La Organización'

No se hacen diagnósticos a nivel de capacidades. Toda la capacitación se enfoca al nivel de realizar los objetivos. Entre PRORURAL y AQ existe un interesante intercambio de experiencias ya que estas dos organizaciones trabajan de diferentes formas (ver arriba). Se discute y se aprende, cada quien desde su especialidad, por ejemplo, sobre los talleres de capacitación para los directores y consejos directivos.

También se ha dado intercambio con DISOP/SIMFR sobre la formación modular (de los monitores). PRORURAL tuvo la experiencia de que esto no funcionaba muy bien en el contexto peruano, entonces lo cambiaron por talleres in situ brindada por coordinadores, compartiendo esto con el equipo de DISOP/SIMFR (ver indicador 5.1.2). Una evaluación de los conocimientos en las áreas de especialidad de los monitores, mostró que estos son insuficientes y PRORURAL ha planificado acciones de capacitación a través de talleres temáticos, fascículos (son de auto-aprendizaje y diseñados por el MINEDU) y monitoreo permanente. Importante mencionar es que los monitores tienen que ser educados como

maestros, pero aparentemente esa educación no les prepara suficientemente por lo que tienen que hacer en el marco del sistema de alternancia.

DISOP/SIMFR reúne anualmente a todos los socios a fin de hacer posible el intercambio de información Sur-Sur (entrevista 15-04). El conocimiento y la experiencia de DISOP/SIMFR en la implementación del sistema de alternancia en diversos países del mundo es la plusvalía de la relación de socios con ellos. DISOP/SIMFR organiza un Congreso Anual de CRFAs y allí se comparten experiencias entre los socios de diversos contextos. La asistencia a uno de estos congresos (Argentina, 2001-2002) fue lo que convenció a Adeas Qullana de establecer una alianza con PRORURAL, para la implementación de los CRFAs. Estos encuentros entonces no solamente permiten compartir experiencias, sino también generar nuevas alianzas entre organizaciones.

Importante es que DISOP/SIMFR reúne a socios con objetivos similares. Por ello las reuniones de socios también responden a una lógica temática: implementación del sistema de alternancia. Estos encuentros son mencionados por Prorurual como hitos para el desarrollo de la organización.

6.4 ¿Qué cambios pueden determinarse con respecto a la capacidad de las organizaciones socias?

JC-5.1 Hay indicaciones respecto al desarrollo de capacidades del socio

El éxito de PRORURAL en cuanto a la creación de CRFA, el aumento en la cantidad de alumnos, la participación de los padres de familia que ahora se expresan y tienen voz y voto en las escuelas, el reconocimiento del Ministerio de Educación que ahora legitima las escuelas de alternancia, indica que la asistencia de DISOP/SIMFR ha sido exitosa. Aunque aún se está en proceso, queda claro que el SEA está ganando espacio y credibilidad. PRORURAL es una organización que en muy poco tiempo ha ganado notoriedad. Es reconocida por su capacidad de relacionarse (core capability 3), tanto con el Estado como con el sector privado (hay varios convenios con ambos sectores); coordina con las Direcciones Regionales de Educación (en el espacio regional), con los Gobiernos Locales (en el espacio local). Vea abajo la lista de convenios entre PRORURAL y entes políticos:

- convenio de apoyo interinstitucional entre MINEDU, PRORURAL y AQ para la implementación de dos Redes de CRFA;
- convenios de cooperación interinstitucional para la implementación del SEA con 11 Direcciones Regionales de Educación y 8 UGEL;
- 11 Convenios de cooperación con Municipios Distritales;
- 3 Convenios de cooperación con Gobiernos Regionales;
- convenios de Asociaciones CRFA con la Red PRORURAL, para desarrollar acciones de apoyo técnico, pedagógico y legal;
- aprobación de plazas de contrato para monitores de los CRFA por el Congreso de la República y por UGEL.

PRORURAL también ha logrado los siguientes premios y distinciones:

- distinción del Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE) por calidad y equidad, formación docente y educación incluyente. Además de criterios de innovación, sistematización y cobertura (2005);
- premio 'Esteban Campodónico Figallo' en el Área de Servicios Directos a la Sociedad, como reconocimiento especial a los importantes servicios que está prestando a la educación en zonas rurales del país (2006);
- premio 'Integración y Solidaridad' de Radio Programas del Perú (RPP) en la categoría institucional (2006).

Evolución de PRORURAL en core capability 1 (capacidad de ejecutar y actuar) y 2 (entregar objetivos de desarrollo): fortalecimiento del sistema de M&E y de la metodología/los instrumentos de alternancia; por ejemplo:

- se construyó el Sistema de Coordinadores, que organizan talleres regionales y nacionales para los directivos y talleres en situ para los monitores: ver formatos 'Formato de informe Taller In Situ' y 'Formato Registro de evaluación de talleres in situ' → estos Talleres in situ fueron concebidos para reemplazar a los talleres zonales, después de que la sistematización de los instrumentos M&E demostró que habían bajos niveles de conocimiento y aplicación de la Pedagogía de Alternancia por los monitores. Ahora cada CRFA (Consejos Directivos; Equipo de Monitores y Aula) es observado anualmente durante tres días y después, conforme a las necesidades, se hace un taller in situ de dos días;
- se estableció un sistema de M&E desde el principio → fue construido por una experta interna de M&E, que ya ha sido adaptado y mejorado. Al principio eran diferentes formatos cada año. La sistematización empezó en 2008, tuvieron un taller interno con respeto a M&E y luego se procedió a sistematizar toda la información de los años pasados.
- se han adaptados los instrumentos de la pedagogía de alternancia: son manuales que dan una base de metodología pedagógica para los coordinadores, monitores y directores de los CRFAs

Core capability 2 (entregar objetivos de desarrollo): al principio la organización estaba en 'caos': no había sistema administrativo ni lógica estructural,... Tenía que construirse poco a poco la organización: estructura, locales, personal, gestión de proyectos, procedimientos, transparencia etc. → CODESPA se encargó más de esto. El año pasado PRORURAL sistematizó toda la información de monitoreo que tenía (porque existía en diferentes formatos). Esta sistematización es una aplicación del plan de M&E, que contiene varios instrumentos de monitoreo. Por ejemplo, el empoderamiento de los PDF también es monitoreado por indicadores sencillos. Hay también un instrumento para la evaluación de los monitores, lo que se hace en conjunto con los padres y madres de familia.

Con respecto a la core capability 5 (consistencia): el SEA señala que tiene suficientes elementos de sujeción como para ser consistente y tener objetivos consistentes como organización.

Al nivel técnico/pedagógico DISOP/SIMFR ha aportado substancialmente a las capacidades 1 y 2. Todo lo que es la matriz SEA ha sido ofertado por DISOP/SIMFR.

JC-5.2 Los resultados del desarrollo de capacidades del socio son a largo plazo

Si, bajo dos condiciones:

- la organización no se convierte en víctima de su propio éxito. La organización ha alcanzado rápidamente enormes resultados y en diferentes niveles. Como consecuencia la organización está pasando por una época de crecimiento bastante importante (ver evolución personal). Con ese crecimiento también viene un ímpetu de profesionalización a nivel de estructura organizativa. Es probable que PRORURAL necesite en un futuro cercano asistencia organizativa para canalizar bien el crecimiento de la organización;
- se ha reflexionado sobre el liderazgo, entregar el relevo a largo plazo. El director de PRORURAL es un líder carismático, que goza de muchísimo respeto. Tanto el personal como los beneficiarios entrevistados lo adoran. El director tiene conocimiento y experiencia con el SEA desde los años 80. Aunque todo el personal de PRORURAL ha pasado por el sistema SEA y conocen bien la filosofía del sistema, no está claro si hay escenarios definidos para asegurar la continuidad de la institución cuando el líder ya no esté. Entrevistas individuales con personal joven de la institución indican preocupaciones a este nivel. Ellos sienten que el director les está delegando más responsabilidades, pero nunca se ha hablado abiertamente el tema de la continuidad. De igual manera, la responsable de M&E, quién es también una de las fundadoras, juega un papel sumamente importante en la sistematización y la profesionalización de la organización.

PRORURAL y los CRFAs no son completamente dependientes de DISOP/SIMFR. PRORURAL tiene convenios de colaboración con el Ministerio de Educación y con muchas instancias educacionales regionales y locales, con respecto a la implementación de CRFAs (documento de proyecto PRORURAL). PRORURAL tiene otros donantes: CODESPA, UNEFA, tiene el apoyo de los poderes públicos a diferentes niveles (aunque solo por convenio y esto es inseguro a largo plazo) y de empresas privadas en diversas localidades. Los CRFAs son oficialmente reconocidos por el Ministerio de Educación, y reciben financiamiento del erario público, están autofinanciados al 93%. Sin embargo, la financiación estatal se basa en frágiles contratos anuales (documento de programa DISOP/SIMFR).

6.5 ¿En qué medida la organización socia está mejor capacitada para realizar sus objetivos de desarrollo (nivel de output/productos y outcome/resultados)?

JC-6.1 Cambios con respecto a la capacidad del socio como resultado de los procesos de desarrollo de capacidades

Desde que en el año 2002 PRORURAL comenzó con la constitución de CRFAs, se han realizado, entre otros, los siguientes output (Sistematización 2009):

- 32 CRFA en 11 regiones;
- 2221 alumnos inscritos en 2008;
- constitución de UNCRFAP (Unión Nacional de Centros Rurales de Formación en Alternancia del Perú);
- 4 Uniones Regionales de CRFA;
- sistema de contabilidad para CRFA;
- oferta de formación para los directores de CRFA;
- desarrollo del Plan de Monitoreo y Evaluación y Monitoreo Permanente de PRORURAL;
- 215 monitores formados;
- 2221 alumnos a nivel secundario (1357 chicos, 864 chicas);
- 215 egresados entre 2006-2008;
- 211 proyectos profesionales de egresados en ejecución;
- etc.

Antes los monitores/directores tenían que recurrir más al sentido común para realizar sus actividades, ahora hay más capacitaciones de PRORURAL, son más fuertes metodológicamente (talleres) y sus acciones se basan en un diagnóstico (el coordinador pasa tres días en el CRFA para observar y ver cuáles son las necesidades de capacitación), también hicieron Manuales para los monitores. Otros ejemplos:

- de la provincia de Muñapata: los alumnos del CRFA salieron primeros en los exámenes para la Universidad;
- capacitación de PRORURAL de los APFA → los miembros del Consejo Directivo reciben formación en talleres nacionales (Anual + Asamblea Nacional) y regionales (anual). Cuatro veces al año hay una visita de M&E de los coordinadores zonales y una vez al año una visita de M&E del Equipo Central. (Ver resultados de la capacitación en p. 5-6 del informe de sistematización de 2002-2008);
- resultados a nivel político: muchos convenios con poderes públicos (MINEDU: 2003-2008, 2009-2011); sin embargo, parece que el sistema de alternancia es reconocido a nivel local, menos a nivel regional y mucho menos a nivel nacional. Por sus vínculos con personas centrales en el tema de educación y el Consejo Nacional de Educación, inspiró algunas de las características del sistema de alternancia, que fueron incluidas en el 'Proyecto Educativo Nacional al 2021', que es un documento de base para toda gestión política de educación;
- cada año la UGEL organiza una 'Socialización de experiencias exitosas' y fue invitada la directora del CRFA de Muñapata para compartir la experiencia.

Todos los resultados cualitativos y cuantitativos están registrados y pueden ser revisados en detalle (ver informe MINEDU, 2009). Por ello aquí no se van a enumerar.

JC-6.2 El apoyo a los procesos de Desarrollo de Capacidades ha influenciado en los resultados de la organización social – Cambios a nivel de los beneficiarios finales/sistema político más ancho

Del ejercicio MSC salieron cuatro campos de cambio:

1. Calidad de vida y formación humana;
2. Formación profesional y visión de educación;
3. Empoderamiento y rol del Estado;
4. Emprendimiento y cambios en el sistema productivo.

Como los primeros jóvenes egresaron de los CRFA en 2006, aun no hay mucha documentación sobre el impacto en su empleo o situación socio-económica, pues inicialmente no había un sistema de seguimiento. Pero ahora PRORURAL sí lo tiene y hay fichas de seguimiento para monitorear esto.

En general se ha mencionado que hay más ideas de empresa (por ejemplo, un alumno que hizo su proyecto de investigación sobre talla de madera y ahora ha puesto un taller de carpintería, otro que continúa y emplea a sus hermanos en su proyecto de investigación, además de otros nuevos proyectos) y que muchos estudiantes que salieron del CRFA, siguieron estudiando para poner una empresa en la comunidad. Esta es la diferencia con otras escuelas: se enseña que pueden buscarse oportunidades para mejorar sus condiciones de vida en la comunidad misma, lo que trae beneficios para toda la comunidad. El hecho de que los CRFAs sean bilingües, también brinda ventajas para los alumnos indígenas, que encuentran este problema en las escuelas convencionales.

El sistema de alternancia también permite que el alumno pase la mitad del tiempo en su comunidad, lo que quiere decir que en este tiempo puede aportar económicamente a la familia, muchas veces con su proyecto de investigación.

A través del alumno, los resultados de su educación en el CRFA son transmitidos a su familia y a su comunidad. Por el apoyo psicológico cercano de los monitores también se ha podido tener un impacto sobre algunos problemas sociales de las comunidades, por ejemplo, el alcoholismo y la violencia, aunque esto es limitado.

Resultados que salieron del MSC:

- emprendimiento y cambios en el sistema productivo: innovación productiva en ganadería y agricultura (hijo aporta conocimiento técnico y ayuda), mejora de los ingresos de la familia, proyectos de investigación de los hijos llevan a ordenar mejor las tierras → aunque estos cambios parecen menos fuertes y menos mencionados;
- calidad de vida y formación humana: Las familias pueden vivir más unidas, con hijos mejor integrados en la familia (ya que vienen a casa por 15 días cada mes). Los padres y madres de familia son capacitados y se sienten con mayor capacidad para ayudar a sus hijos, su familia y su comunidad y contrarrestar efectos de violencia familiar. Hijos se comportan con más responsabilidad y madurez, muchos siguen con sus proyectos después de graduarse.

Es muy importante el hecho que los PDF son los dueños del CRFA y gestionan todo, lo que quiere decir que se valoran las respuestas indígenas. Las asociaciones de padres de familia aun no son muy fuertes (aun necesitan bastante apoyo de PRORURAL), pero participan en espacios de política local, regional y nacional (por ejemplo, Consejos Locales de Educación, Presupuestos Participativos, con ministros y congresistas, etc...) y luchan por el reconocimiento del sistema de alternancia. Se ha logrado en muchas ocasiones, que el Municipio tome a cargo parte de la infraestructura del CRFA (+ hay una lista de todas las convenciones entre PRORURAL y los poderes públicos). Hay también un ejemplo de un CRFA (de AQ) en una comunidad, donde la existencia del CRFA provocó reclamaciones de los padres de familia hacia los colegios convencionales sobre su gestión (que no es horizontal). Esta presión de los padres sobre el sistema tradicional de educación ha sido un efecto inesperado del sistema de alternancia. En Cuzco se ha organizado en dos oportunidades un Foro (un de estos se llevaría a cabo el 21/09) por la Unión Regional, con apoyo de PRORURAL, para hacer conocer el sistema de alternancia a

alcaldes, consejeros regionales, la DREC etc. El hecho de que los padres manejen la gestión de la escuela y reciban capacitaciones por PRORURAL (Uniones Regionales y Unión Nacional se reúnen en asamblea y reciben capacitaciones unas veces al año) han propiciado un proceso de cambio: más independencia, son conscientes de sus derechos como ciudadanos.

Es muy importante que la Unión Nacional de Asociaciones de PDF tenga un contacto directo con los decisores de políticas y con las políticas nacionales, lo que también haría más fuerte el cabildeo de PRORURAL. Sin embargo, siempre se necesita el apoyo de PRORURAL para realizar el contacto (concertar las citas, acompañarlos a las reuniones).

En cuanto a los efectos para los alumnos y la comunidad, en términos generales se puede decir que el CRFA incita a más responsabilidad y auto-estima en los alumnos (se sienten ciudadanos integrales porque son *productivos*), además de capacidades técnicas adaptadas al contexto de la comunidad (al salir del colegio ya tienen suficientes capacidades para empezar directamente a trabajar). Un alumno de un CRFA ya tienen experiencia en planificar, auto-emplearse y tomar responsabilidad para un proyecto. Se sienten más orgullosos de su identidad y de su comunidad, la que está involucrada en los CRFA (por la participación de los padres de familia, pero también porque el Consejo Directivo en varias oportunidades ha estado conformado por instituciones como la Municipalidad; por ejemplo, en Andahuaylillas hay un acuerdo municipal para que el alcalde siempre sea miembro del Consejo Directivo), también se invita a alguien exitoso de la comunidad a realizar una exposición o el CRFA organiza un taller para la comunidad. Jóvenes que salieron del CRFA y lograron empezar una empresa o algo productivo, son ejemplos para la comunidad. Cuando se van de la comunidad –por ejemplo para estudiar- se genera un vínculo y responsabilidad más grande con ella.

Resultados que salieron del MSC:

- formación profesional y visión de la educación: comportamiento de monitores de los CRFA es diferente a la de los de colegios convencionales, son más comprometidos con la escuela;
- empoderamiento y rol del Estado: por las capacitaciones los PDF ganan nuevas expectativas sobre el desarrollo de su comunidad. Se sienten más involucrados en la comunidad y desean más formación.

6.6 Comentarios, reflexiones finales

Este partenariado no tiene directrices claras con respecto a la duración de la relación de partenariado. Aunque se ha hecho referencia hacia un enfoque en fases, no queda claro sobre las proyecciones de tiempo que se requieren.

Este partenariado es claramente instrumental, en donde el DDC para el socio se efectúa hacia abajo (downstream) con miras a garantizar una mejor prestación de servicios para el grupo objetivo. El enfoque es 'hands-on' y se dirige principalmente a HRD. Las dimensiones de OD e ID casi no se mencionan en este partenariado.

Este socio tiene muy pocos problemas con la planificación y programación. Aunque nunca se puede predecir exactamente cuántas nuevas escuelas se crearán, este tipo de intervenciones se planifican y programan mejor que las actividades de una organización dirigida a procesos políticos más amplios.

7 Conclusiones

La mayoría de las ONGNs no tienen una clara política de partenariado en términos de duración de la relación (salvo BD) y tampoco se ha previsto una clara estrategia de salida. Aunque para la mayoría de las organizaciones implicadas es claro que la duración formal de la relación está vinculada a los contratos (anuales) y/o compromisos (de varios años), llama la atención que la idea de largo plazo detrás de un partenariado no se discuta como tal. En este sentido, el vínculo institucional a largo plazo al que se aspira en un partenariado, a menudo es reducido a contratos y programas.

La mayoría de los partenariados prestan muy poca o ninguna atención al desarrollo de capacidades organizacionales, que tiene que ver con la toma de decisiones, la gestión organizacional, la transparencia, el liderazgo, la estructura, la política de personal, contrataciones, entre otros. Desarrollo de capacidades a menudo es ad hoc, ante la presencia de un problema. Incluso cuando en realidad hay un problema de capacidades, hay mucha inhibición de parte de la ONG belga para inmiscuirse en esto; FOS Perú es probablemente una –bienvenida– excepción a la regla. El desarrollo de capacidades ligado a la gestión parece recibir un poco más de atención. Todos los partenariados en el Perú han asistido en mayor o menor medida a talleres acerca del marco lógico y el uso de formatos de su socio donante.

Los partenariados estratégicos, normativos en este estudio, se caracterizan por un enfoque implícito en cuanto reforzamiento de capacidades y un enfoque que más bien se inclina a 'hands-off'. Cabe señalar que las intervenciones de fondo se enfocan cada vez más en una intervención a nivel del pensamiento estratégico. Por lo tanto, su influencia se sitúa más 'upstream' en la organización (donde se toman las decisiones, donde se reflexiona a largo plazo). Por el lado de los productos/resultados (output/outcome) que están más hacia abajo (downstream), su aporte es más bien de tipo facilitador y más que nada 'demand driven'. De esta manera, desarrollo de capacidades es casi siempre un 'happy side effect' de la interacción formal e informal. Estos partenariados responden más a una lógica política coyuntural que está más bien dirigida a los objetivos a largo plazo que a resultados visibles. En estos partenariados la flexibilidad parece tener una gran importancia. Aunque el 'core-funding' (traducido como financiación institucional o una especie de apoyo de presupuesto general) pareciera ser una buena modalidad de financiación para este tipo de organizaciones (si cumplen con un valor mínimo de referencia de calidad en relación con el funcionamiento interno y la gestión transparente), esto debe ir acompañado de un poco más de visión e influencia en la caja negra (toma de decisiones, transparencia, liderazgo, ...) de la organización. En este estudio llamó la atención que estos partenariados aplicasen fuertemente la tercera ruta de las estrategias de desarrollo de capacidades, que se da a través de redes de trabajo. Probablemente esto se deba a que el logro de sus amplios objetivos sociales están relacionados con su capacidad de insertarse en redes más amplias y a partir de allí forjar alianzas. Para estas organizaciones el enfoque en efectos sistémicos (systemic outcomes, impactos) son tan importantes y quizás más importantes, que el enfoque en los beneficiarios.

Los partenariados instrumentales, donde la financiación de la ONG belga no busca reforzar al socio mismo, sino llegar especialmente a los beneficiarios, se caracterizan (con excepción de BD) por un enfoque 'hands-on' muy firme. Sin embargo, es interesante que este enfoque 'hands-on' pueda ser tanto inspirado en los donantes como en la demanda (exigente). Incluso a veces es muy difícil trazar una línea clara entre ambos, especialmente cuando el socio está integrado en una red de trabajo aún más

grande y allí ocupa un lugar funcional (caso de OFPROP/SOLIMAZ). Aquí, el logro de resultados es la razón primordial del partenariado, por lo que el desarrollo de capacidades se dirige claramente al lado output/outcome (producto/resultados), sin mucha intervención hacia el lado 'upstream' en la organización. Aunque en un principio esto pareciera lógico, también es claro que en algún momento puede llegar a ser insuficiente. A mayor éxito de una organización en términos de output/outcome, mayor será la presión para crecer y profesionalizarse. Entonces el apoyo se convierte en algo indispensable. Si no fuera el caso, una organización de este tipo tarde o temprano va a terminar sumida en la crisis. Por lo tanto, en cierto sentido, existe una contradicción en muchos partenariados ONGN-SCSO, donde el reforzamiento de capacidades ocupa un lugar central (a nivel del discurso) pero al mismo tiempo, a este nivel no se realizan diagnósticos, ni planificación estratégica. Sin esto último la organización y su institucionalidad se verá negativamente afectada a lo largo, ya que la capacidad de adaptarse a un contexto dinámica y encontrar su valor comparativo y competitivo también es una necesidad para poder seguir produciendo servicios/productos para sus grupos metas.

Llama poderosamente la atención la falta de armonización entre los donantes de un socio del Sur. La mayoría de las ONGNs plantean que esta debe ser una responsabilidad del socio, pero que éste no toma iniciativas al respecto. Sin embargo, dada la enorme carga administrativa y financiera que provoca esta fragmentación (en formatos, en ejercicios de evaluación, visitas de misiones extranjeras, etc.) parece especialmente necesario lograr que exista un mínimo de coordinación entre los donantes de un socio, para realizar, por ejemplo, un intercambio mínimo de información.

La dependencia financiera de varios socios debería recibir más atención. Diseñar estrategias (con el socio) para bajar la dependencia y diversificar las fuentes financieras podría ser, en sí, un reforzamiento organizacional.

Existen también algunas contradicciones en el contexto más amplio en el que operan las ONG. Los elementos que señalamos a continuación, probablemente puedan interpretarse como recomendaciones para la DGCD.

La presión desde la DGCD para trabajar de manera más coherente, para concentrarse y especializarse, es legítima, pero también creó nuevos desafíos en las ONG. La presión por lograr la coherencia del norte limita las posibilidades para la 'apropiación' (ownership), especialmente entre los 'socios históricos' puesto que a menudo ya no encajan en el casillero, mientras que sobre la base de su propio funcionamiento, efectividad, rol y lugar dentro de la sociedad civil, quizás no hay ninguna razón para finalizar la relación. Probablemente la DGCD debería reflexionar acerca del lugar y el rol de la coherencia: ¿es la coherencia en Bélgica y desde una perspectiva belga, o es más importante que la coherencia se de en el terreno?

La DGCD insiste en dirigir el trabajo hacia los resultados. Es obvio que el monitoreo y la evaluación (M&E) es importante, pero en su interpretación burocrática, a veces sobrepasa su propósito: los indicadores se convierten en objetivos en sí ('indicatoritis'), en lugar de indicaciones para lograr un objetivo. Además, se nota una preferencia para resultados demasiado concretos. Por consecuencia hay menos espacio para tomar en cuenta la dimensión organizacional (el fortalecimiento de la organización misma), hay menos flexibilidad -estratégica, programática, administrativa, financiera (infraestructura, gastos administrativos)-, y aumenta el peso administrativo para justificar los gastos.

Las nuevas tendencias plantean que las organizaciones de la sociedad civil deben ocupar cada vez más un rol político, el suministro de servicios solamente es legítimo bajo circunstancias específicas. Sin embargo, esto se opone diametralmente a la interpretación estrecha del 'enfoque en los resultados' que se exige al mismo tiempo. Mayor trabajo político supone una mayor flexibilidad, dejando de lado las exigencias de atribución y brindando un apoyo a largo plazo y con resultados menos tangibles. La única manera para captar esto es a través de una escala de diferentes tipos de indicadores. Por

ejemplo indicadores que permiten captar procesos (process indicators). Evidentemente, la DGCD tiene que permitir este tipo de indicadores.

La nueva tendencia supone también que las ONGNs deben ejecutar más momentos de reflexión estratégica (upstream), para pensar acerca del rol de una organización específica dentro de la sociedad civil y la articulación con la sociedad política (partidos políticos y régimen político). El cambio al enfoque en los resultados (hacia abajo, 'downstream'), disminuye las oportunidades para la reflexión estratégica. La contradicción se encuentra entonces, en que justamente estas organizaciones de prestación de servicios pueden lograr mucho más fácilmente este enfoque dirigido a los resultados, (puesto que y especialmente en el caso de esta misión en el Perú, las áreas de resultados son más fáciles de planificar y de realizar. Por el contrario, las organizaciones de matices políticos juegan nuevos roles políticos propuestos, pero les es mucho más difícil planificar de antemano este trabajo en indicadores controlables. Probablemente sería recomendable que la DGCD tuviera esto en cuenta en la cofinanciación.

Anexos

1. Planificación de la misión
2. Lista de personas entrevistadas
3. Lista de los documentos consultados
4. Resultados MSC (añade 1 historia por socio):
 - OFPROP: Dan Urbina Paraguay, alumno de Cetpro Bosconia Piura;
 - PRORURAL: Wildoro Lozano Sánchez, padre de familia CRFA Cayena, miembro de Asociación de Padres de Familia.

Anexo 1 / Planificación de la misión

Jul/Aug	Entrevistas con los responsables de los partenariados de las ONGs belgas
13/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Llegada a Cuzco y reunión de las consultoras belgas (Nadia Molenaers y Leen Nijs) y nacional (Marisol Cordero) - Entrevista con equipo de PRORURAL
14/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Traslado a Accha y entrevistas con el equipo de Cedep Ayllu y el alcalde de Accha
15/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Taller con el equipo de Cedep Ayllu - Grupos de enfoque con beneficiarios - Traslado a Cuzco y entrevistas con personas implicadas externas (Coincide)
16/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Taller con el equipo de PRORURAL - Entrevista con Adeas Qullana - Entrevista con Directora de CRFA - Visita a CRFA Muñapata <ul style="list-style-type: none"> - grupos de enfoque y discusión de resultados MSC con egresados, padres de familia, representantes de CRFAs, monitores y ex-directora de la CRFA - entrevista con el gerente municipal de Andahuaylillas - Entrevistas con personas implicadas externas (representantes de CRFAs)
17/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con Alcalde de Anta y representante de la Dirección Regional de Educación de Cuzco - Traslado a Lima - Entrevista con miembro del Consejo Nacional de Educación - Entrevistas con equipo de PRORURAL - Entrevista con representante de Codespa - Entrevistas con personal de la Embajada de Bélgica
18/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con equipo de APRODEH - Entrevistas con personas implicadas externas: CGTP, CUT y familiar de caso judicial
19/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación del informe
20/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación del informe
21/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con equipo de IESI y Departamento de la Mujer - Entrevistas con personas implicadas externas (personal de la OIT, otros representantes de la CGTP)
22/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con el equipo de Departamento de la Mujer - Entrevistas con beneficiarios - Entrevistas con personas implicadas externas (ONG Flora Tristan, otros representantes de la CGTP)
23/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con los representantes locales de 11.11.11 y FOS - Entrevistas con el equipo de OFPROP - Entrevista con coordinadora de SOLIMAZ
24/sep	<ul style="list-style-type: none"> - Taller con equipo de OFPROP - Entrevistas con equipo de SOLIMAZ - Discusión de resultados MSC - Visita a CETPRO Breña, entrevistas con director y profesor - Entrevista con representante local BD
25/sep	Taller de discusión de los resultados (debriefing) en Lima

Anexo 2 / Lista de personas entrevistadas

Embajada Belga

- Teresa Mendieta
- Koen Van Acoleyen, Agregado de Cooperación al Desarrollo

Cedep Ayllu

Entrevistas con equipo:

- Alexander Chávez, Director Ejecutivo
- Martín León Nina, Técnico Agropecuario
- Donato Valencia Aguilar, Promotor

Entrevistas:

- Ronald Niñez Valdez: Alcalde de Accha
- Anibal Pino: Coincide
- Ines Fernandez Baca: Coincide
- Thomas Craenen: Representante de Broederlijk Delen en Perú
- Raf Stassen: responsable del partenariado en sede de BD en Bruselas

Taller con equipo:

1. Janett Bustinza Bèjar, Promotora
2. Mario Camino Moron, Promotor
3. Alexander Chávez, Director Ejecutivo
4. Armando Fernandez Luna, Promotor
5. Martín León Nina, Técn. Agropecuario
6. Andrés Loiza Fernandez, Coordinador
7. Paulo Quispe Choque, Promotor
8. Celso Quispe Sanabria, Promotor
9. Bernardino Tupaya-chi Orccosupa, Promotor
10. Donato Valencia Aguilar, Promotor

Beneficiarios y personas implicadas externas:

Grupos de enfoque:

1. Accha:
 - a. Julia Mamani Sonco
 - b. Esteban Chilo Gonzalez
 - c. Julián Belarde Gonzalez
 - d. Lucio Bastamante Wilca
 - e. Alejandra Barrientos Carroasco
 - f. Giovana Cardenas Nieto
 - g. Jurila Vargas García
 - h. Hipolito Erauben Bellarten
 - i. Hipolito Escalante Luza
2. Omacha:
 - a. Felipe Santiago Popel Peña
 - b. Alfredo Gregorio Dueñas Huayllane
 - c. Juan Sostomollo Arte
 - d. Mario Papel Leorú

PRORURAL

Entrevistas con equipo:

- David Baumann: Director Ejecutivo
- Carmen Trelles: Responsable M&E
- Manuel Rodríguez, docente, ex monitor y ex director de CRFA, Asistente del Área Pedagógica. Delegado Administrativo de la Unión Nacional de CRFA.

Taller con equipo:

1. Luis Angel Delgado, docente, Coordinador de Zona Cuzco-Puno
2. Silvio Salón, docente, ex monitor y ex director de CRFA, Asistente de la Coordinación Cuzco-Puno
3. Ysmael Sullca, docente, ex monitor y ex director de CRFA, Asistente de la Coordinación Cuzco-Puno
4. Jesús Huaman, técnico agropecuario, ex monitor de CRFA, Asistente de la Coordinación Cuzco-Puno
5. José Meléndez, docente, ex monitor y ex director de CRFA, Coordinador de Apurímac
6. Fernando Guillén, técnico agropecuario, ex monitor de CRFA, Coordinador de Arequipa y Lima Provincias
7. Elvio Elías, ing. de sistemas, Responsable del Área de Proyectos, sistematizador de E&M
8. Carmen Trelles, docente, Responsable del Área Pedagógica de PRORURAL
9. David Baumann, ing. agrónomo, Director Ejecutivo de PRORURAL
10. Manuel Rodríguez, docente, ex monitor y ex director de CRFA, Asistente del Área Pedagógica. Delegado Administrativo de la Unión Nacional de CRFA

Beneficiarios y personas implicadas externas:

Grupos de enfoque:

1. Egresados:
 - a. Haymarson Macedo: egresado de CRFA WRW
 - b. Darwin Cruz: egresado de CRFA WRW
2. Padres de familia y monitores
 - a. Rosa Quispe: Presidenta Unión Regional CRFA Cuzco, Presidenta Asociación CRFA Waynakunaq Riqcharinan Wasi
 - b. Josefina Chura: Madre de familia, ex-presidenta Asociación CRFA WRW
 - c. Domingo Huamán: Ex padre de familia, iniciador CRFA WRW
 - d. Rubén Taipe: monitor CRFA WEW
 - Yanet Baca Silva: Directora Ejecutiva de Adeas Qullana
 - Yajaira Anco: Directora CRFA Kunti Kallpa, Secretaria Unión Nacional
 - Plácido Gutiérrez: Gerente Municipal del Distrito de Andahuaylillas
 - Cristóbal Checca: Fiscal Asociación CRFA Waynakunaq Yachaywasin
 - Elmina Huacho: Tesorera Unión Nacional, vocal CRFA Mosoqwayna
 - Wilbert Rozas: Alcalde Provincial de Anta, Presidente de la REMURPE
 - Nilo Achahui: Especialista de Secundaria, DREC
 - Edmundo Murrugarra: Consejero, Consejo Nacional de Educación
 - Angelica Limay: Representante de Codespa en Perú
 - Gerard Verhelst: coordinador de programa de la sede de DISOP/SIMFR en Bruselas

APRODEH:

Entrevistas con equipo:

1. Francisco Soberón Garrido: Director Ejecutivo
2. Liliana Panizo: Directora Administración
3. Wilfredo Ardito: Director DESC
4. Miguel Jugo Viera: Director de Proyección Institucional

Beneficiarios y personas implicadas externas:

- Carmen Amaro: familiar del caso La Cantuta
- Freya Rondelez: representante de 11.11.11 en Perú
- Juan Chang: Central Única de Trabajadores
- Alejandro Tintaya: Secretario de DERECHOS HUMANOS de la Central General de Trabajadores del Perú – CGTP
- Walter Struyf: responsable del partenariado en la sede de 11.11.11 en Bruselas

CGTP

Entrevistas con equipo:

- Antonio Vicente: Coordinador del programa de cooperación FOS CGTP 2005-2007
- Gloria Pérez: Responsable del Departamento de la Mujer
- Gissela Pisconti: Coordinadora Técnica Departamento de la Mujer
- Héctor Guevara: Técnico IESI, actual responsable de apoyo metodológico a los proyectos FOS

Beneficiarios y personas implicadas externas:

1. Reyna Concha: Integrante del Departamento de la Mujer de la CGTP
2. Dina Medoza: Secretaria de la Mujer de la CGTP Cajamarca
3. Leddy Mozombite: Dirigente del Sindicato de Trabajadoras del Hogar, integrante del departamento de la Mujer
4. Maria Herreria: Secretaria de Organización CGTP Regional Callao

- Diana Miloslavich Tupac: ONG Flora Tristan
- Oscar Valverde Giménez: Especialista en actividades para los Trabajadores, OIT
- Juan José Gorriti: Secretario General, Coordinadora de Centrales Sindicales Andinas
- Carlos Mejía: Sociólogo, Departamento Nacional de Organización, CGTP
- Luis Isarra Delgado: Secretario Nacional de Defensa CGTP, Secretario General Adjunto FENTAP
- Lieve Daeren: Representante de FOS en Perú
- Alejandro Rodriguez: Oficial de proyectos de trabajo digno FOS en Perú
- Karl Pfeffer: responsable del partenariado de la sede de FOS en Bruselas

OFPROP/SOLIMAZ

Entrevistas con equipo:

- Padre Stefan Gorecki: Director de la Oficina de Desarrollo OFPROP
- Juan Pardo Molero: Coordinador del Programa Perú en OFPROP
- Lourdes Liendo Vargas: Proyectista en OFPROP
- Elena Ganoza Alemán: Proyectista en OFPROP
- Sor Lucia Potestá: Coordinadora de Oficina de Desarrollo SOLIMAZ
- Sor Carmen Laos: Asistente de la Coordinación de Oficina de Desarrollo SOLIMAZ
- Julia Saavedra, encargada de la contabilidad y seguimiento del Programa Perú en SOLIMAZ
- Graciela Flores: Consultora de Cetpros en Oficina de Desarrollo SOLIMAZ

Taller con equipo de OFPROP:

1. Juan Pardo, Coordinador del Programa Perú en OFPROP
2. Lourdes Liendo, Proyectista en OFPROP
3. Elena Ganoza, Proyectista en OFPROP

Beneficiarios y personas implicadas externas:

- Prof. Luis Montalbán: Coordinador Of. De Proyectos, CETPRO Breña
- Padre Félix López: Director, CETPRO Breña
- Maria Elida Castillo, directora CETPRO Huancayo
- Gérald Janssens: coordinador de programas Sur en la sede de DMOS-COMIDE en Bruselas
- Jorge Peñaranda: responsable del partenariado en la sede de DMOS-COMIDE en Bruselas

Participantes en la reunión de presentación de resultados 25.09.09:

1. Teresa Mendieta: Embajada Belga

OFPROP/SOLIMAZ:

2. Juan Pardo: Coordinador del Programa Perú en OFPROP
3. Lourdes Liendo: Proyectista en OFPROP
4. Sor Lucia Potestá: Coordinadora de Oficina de Desarrollo SOLIMAZ

CGTP/IESI:

5. Héctor Guevara: Técnico IESI, actual responsable de apoyo metodológico a los proyectos FOS
6. Leddy Mozombite: Dirigente del Sindicato de Trabajadoras del Hogar, integrante del Departamento de la Mujer CGTP
7. Gloria Pérez: Responsable del Departamento de la mujer CGTP
8. Lieve Daeren: Representante de FOS en Perú
9. Alejandro Rodríguez: Oficial de proyectos de trabajo digno FOS en Perú

APRODEH:

10. Miguel Jugo Viera: Director de Proyección Institucional, APRODEH
11. Freya Rondelez: representante de 11.11.11 en Perú

PRORURAL:

12. Manuel Rodríguez, docente, ex monitor y ex director de CRFA, Asistente del Área Pedagógica. Delegado Administrativo de la Unión Nacional de CRFA
13. Elvio Elías, Ingeniero de sistemas, Responsable del Área de Proyectos, sistematizador de E&M

CEDEP AYLLU:

14. Thomas Craenen: Representante de Broederlijk Delen en Perú

Anexo 3 / Documentos consultados

Cedep Ayllu

- Partnerschapsovereenkomst Broederlijk Delen en Cedep Ayllu 2009
- Broederlijk Delen, Overzicht van actie, programma Perú 2008-2010
- Broederlijk Delen, Powerpoint presentatie 'Evoluties en perspectieven in landenbeleid Perú'
- Broederlijk Delen, Verslag partnerbijeenkomst met betrekking tot hulpeffectiviteit en resultaatsgerichtheid
- FEPP Riobamba, Verslag uitwisseling van FEPP Riobamba met Arariwa en Cedep Ayllu in Cuzco
- Broederlijk Delen, Verslag workshop 'Diagnose van de Sur-Andino' ter voorbereiding van het Broederlijk Delen Programma 2011-2013
- Cuba, A. en Barzoberry, O., Informe de evaluación Broederlijk Delen programma in Cuzco (2003-2007)
- Partnerfiche Cedep Ayllu
- Cedep Ayllu, Financieringsaanvraag voor het Broederlijk Delen programma 2008-2010
- Cedep Ayllu, Narratief Verslag 2004
- Cedep Ayllu, Narratief Verslag 2005
- Cedep Ayllu, Narratief Verslag 2006
- Cedep Ayllu, Narratief Verslag 2007
- Cedep Ayllu, Presentatie van de interventies in Accha, Colcha, Omacha en Pillpinto
- Cedep Ayllu, 'Apuntes sobre Democracia, Política y Desarrollo'

PRORURAL

- Synthèse des critères de sélection de projets pour les programmes DISOP/SIMFR/DGCD
- Fiche signalétique van het DISOP/SIMFR programma « Employabilité et citoyenneté » 2008-2010
- Programmadocument 2008-2010 mbt. actie 4.1. « Consolidation et developpement du mouvements des CRFAs du Perou »
- Partnerschapsovereenkomst + logisch kader (2008-2010)
- Actieplan 2009
- Budget programma 2008-2010
- Projectdocument PRORURAL-Adeas Qullana 2008-2010
- Actieplannen 2005,2006,2007,2008,2009
- Verslagen 2005,2006,2007,2008
- Samenwerkingsovereenkomst 2003 PRORURAL –Ministerie van Onderwijs
- Logisch kader programma 2008-2010
- Informe de evaluación 2007

CGTP-IESI

- Organigram
- Programmadocument FOS : Strategische keuzes arbeid Perú
- Narratief rapport + budget 'Proyecto escuelas descentralizadas de formación sindical' 2002
- Narratief rapport + budget 'Proyecto escuelas descentralizadas de formación sindical' 2003
- Narratief rapport + budget 'Proyecto escuelas descentralizadas de formación sindical' 2004
- Narratief rapport + Budget 'Reestructuración y fortalecimiento de la CGTP Sectoriales del Comercio y la Alimentación' 2005
- Narratief rapport + Budget 'Fortalecimiento de la Secretaria de la Mujer de la CGTP' 2005
- Narratief rapport + Budget 'Escuelas descentralizadas de formación sindical' 2005

- Narratief rapport + Budget 'Formación, renovación, y fortalecimiento sindical en el Perú para la defensa de los derechos laborales' 2006
- Narratief rapport + Budget 'Formación, renovación, y fortalecimiento sindical en el Perú para la defensa de los derechos laborales' 2007

APRODEH

- Sala, L., Informe de evaluación APRODEH 2001
- Macassi, I. en Vásquez, L., Informe de evaluación Impact APRODEH 2003-2005, 2005
- Persberichten over prijzen en acties APRODEH
- Organigram APRODEH 2007
- Budget 11.11.11 partnerschap APRODEH, 2007
- APRODEH, Financieringsaanvraag voor seminarie bescherming voorvechters recht op leven in gezond milieu
- APRODEH, brief aan 11.11.11 over geplande activiteiten 2006
- Brief van de donoren van APRODEH aan APCI, mbt bezorgdheid over repressie
- Brief Raad van Bestuur COEECI aan ambassades over repressie CSOs
- APRODEH, logisch kader + activiteiten DCP 2002
- APRODEH, logisch kader + activiteiten DESC 2002
- APRODEH, jaarverslag 2005
- Auditoria verslag 2006
- verslag bezoek 11.11.11 aan partners Perú mbt financiële administratie 2006
- voorstel institutionele activiteiten APRODEH ih programma van 11.11.11 2006
- activiteiten gefinancierd door 11.11.11 2006
- planning 2006 DESC
- Projectvoorstel 2007 'Trabajo en industrias extractivas'
- planning 2007 voor 11.11.11
- planning 2008 voor 11.11.11
- Narratief rapport 2008
- planning 2009 voor 11.11.11
- Strategisch driejarenplan 2006-2008
- Strategisch driejarenplan 2009-2011
- Partnerschapsovereenkomst 11.11.11-APRODEH
- verslag bezoek Perú 2004
- 11.11.11 Situatierapport Andes 2008
- voorbereidingsdocument voor het 11.11.11. Actieplan 2006 Mensenrechten Perú
- verslag voorbereidingsmissie programma 2008-2010
- deel actieplan 11.11.11 2000 mbt actie APRODEH CPR
- deel actieplan 11.11.11 2000 mbt actie APRODEH DESC
- deel actieplan 11.11.11 2002 mbt actie APRODEH CPR
- deel actieplan 11.11.11 2002 mbt actie APRODEH DESC
- deel actieplan 11.11.11 2006 mbt actie APRODEH
- deel actieplan 11.11.11 2007 mbt actie APRODEH
- verslag actie 2007 mbt APRODEH

OFPROP/SOLIMAZ

- Document 'Hoe definieert DMOS een programma?'
- document mbt instrument voor evaluatie institutionele ontwikkeling
- Partnerschapsovereenkomst
- Activiteitenrapport actieplan 2004
- Logisch kader + budget 2005
- Beschrijving van de actie voor het programma 2005-2007
- operationele planning 2008
- verslag 2008 Institutionele ontwikkeling OFPROP
- verslag 2008 Institutionele ontwikkeling Solimaz
- budget 2008
- verslag PSP 2006 Solimaz
- presentatie activiteiten OFPROP mbt PSP proces 2006
- eindverslag PSP proces 2006

- Document over evaluatiesysteem 'QIMS'

Anexo 4 / Resultados MSC

1. OFPROP: Dan Urbina Paraguay, alumno de Cetpro Bosconia Piura;
2. PRORURAL: Wildoro Lozano Sánchez, padre de familia CRFA Cayena, miembro de Asociación de Padres de Familia.

