

Proyecto VNU Promotores de la Paz en Guatemala

**Kristina Boman
Eberto de León**

Department for Latin America

Proyecto VNU Promotores de la Paz en Guatemala

Kristina Boman
Eberto de León

Sida Evaluation 99/31

**Department for Latin
America**

Evaluation Reports may be ordered from:

Infocenter, Sida
S-105 25 Stockholm
Telephone: (+46) (0)8 795 23 44
Telefax: (+46) (0)8 760 58 95
E-mail: info@sida.se, Homepage <http://www.sida.se>

Authors: Kristina Boman, Göran Schill, Eberto de León.

The views and interpretations expressed in this report are the authors and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Evaluation 99/31
Commissioned by Sida, Department for Latin America

Copyright: Sida and the authors

Registration No.: RELA 1997-40; 1996-134
Date of Final Report: May 1999
Printed in Stockholm, Sweden 1999
ISBN 91 586 8974 5
ISSN 1401-0402

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: S-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Sveavägen 20, Stockholm
Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64
Telegram: sida stockholm. Postgiro: 1 56 34-9
E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Table of contents

Executive Summary	iii
The project	iii
Methodology	iv
Conclusions	iv
Recommendations.....	xi
Resumen Ejecutivo	xvii
El proyecto	xvii
Metodología	xviii
Conclusiones	xviii
Recomendaciones.....	xxv
1. Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Metodología	1
1.3 Validez y limitaciones de la evaluación.....	4
1.4 Importancia de la Perspectiva de Género	4
2. El entorno en Guatemala	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Los Acuerdos de Paz	5
2.3 Avance de los Acuerdos de Paz	6
2.4 Necesidades del proceso de paz.....	7
3. Descripción del proyecto.....	9
3.1 Antecedentes	9
3.2 Descripción del Proyecto.....	9
3.3 Estrategia de implementación	10
4. Resultados e impacto del proyecto	12
4.1 Actividades de los voluntarios	12
4.1.1 <i>Actividades propuestas por el Proyecto</i>	12
4.1.2 <i>Actividades y Términos de Referencia</i>	13
4.1.3 <i>Planes de Trabajo</i>	14
4.2 Actividades o Procesos, desarrollo de capacidades o trabajo operativo.....	14
4.3 Resultados logrados.....	15
4.4 Relevancia y Sostenibilidad.....	18
4.5 Factores que facilitan o dificultan el resultado	19
4.6 Impacto de proyecto en relación del proceso de paz	20
4.7 Impacto en contactos entre organizaciones suecas y guatemaltecas.....	23
4.8 Impacto en el Recurso Humano Sueco	23
4.9 Impacto para Forum Syd.....	24
5. Implementación del proyecto	26
5.1 Selección de organizaciones contrapartes	26
5.1.1 <i>Los criterios de selección</i>	26
5.1.2 <i>El proceso de selección</i>	26
5.1.3 <i>Resultados de la Selección de Contrapartes</i>	27
5.1.4 <i>Las limitaciones en la selección de contrapartes</i>	28

5.2 Selección de puestos	28
5.2.1 Criterios para la selección de puestos	28
5.2.2 Proceso para la selección de puestos	29
5.2.3 Resultados de la selección de puestos	29
5.2.4 Limitantes en la selección de puestos	30
5.3 Selección de Voluntarios	30
5.3.1 Criterios de selección	30
5.3.2 El proceso de selección	30
5.3.3 Resultados de la selección de voluntarios	32
5.3.4 Limitaciones de la selección de voluntarios	33
5.4 Inducción	33
5.5 Supervisión y Evaluación	33
5.6 Administración del Programa	34
5.7 Intercambio de experiencias	35
5.8 Desempeño de las organizaciones participantes	35
5.9 Formas de ejecución	36
5.9.1 Ejecución Directa	36
5.9.2 Ejecución Conjunta	36
6. Condiciones de trabajo	38
6.1 La remuneración y beneficios	38
6.2 Condiciones de trabajo en la organización contraparte	38
6.3 Grado de satisfacción de los voluntarios	39
7. Conclusiones y recomendaciones	40
7.1 Conclusiones	40
7.2 Recomendaciones	46
Anexo 1 Términos de referencia	52
Anexo 2 Factores de análisis	57
Anexo 3 Listado de personas entrevistadas	63

Executive Summary

The project

Guatemala confronted for 37 years an internal armed conflict that left behind about 150,000 people dead, 50,000 missing and more than one million people displaced and among them several thousands of refugees in other countries. In December 1996 the Peace Agreements between the Guatemalan Government and the Guatemalan National Revolutionary Unit (URNG) were signed.

In this context, the UNV Peace Promoters Project was suggested. The Project, which is a cooperation between the Swedish International Development Agency (Sida), the United Nations Development Program (UNDP) and Forum Syd, a Non Governmental Swedish Organization, was initiated in 1997 and is programmed to finish in June 2000. The cost of the Project is US\$1,460,000.00 for UNDP and Swedish Crowns 1,900,000.00 for Forum Syd; all financed by Sweden.

The Project's objective is: "to provide technical assistance for the formulation, execution and evaluation of strategical programmes and projects for the Peace Agreements". The Project allows that 10 Swedish and 20 Guatemalan volunteers work in areas which support the implementation of the Peace Agreements.

The thematic areas for the Project are:

- The strengthening of local actors and institutions; such as municipalities, local and department development councils, civil society organizations and decentralized State institutions.
- Resettlement and reinsertion of refugees, displaced and demobilized excombatants.
- Institutional strengthening of organizations promoting human rights; indigenous issues and cultural identity.

The expected results of the Project are:

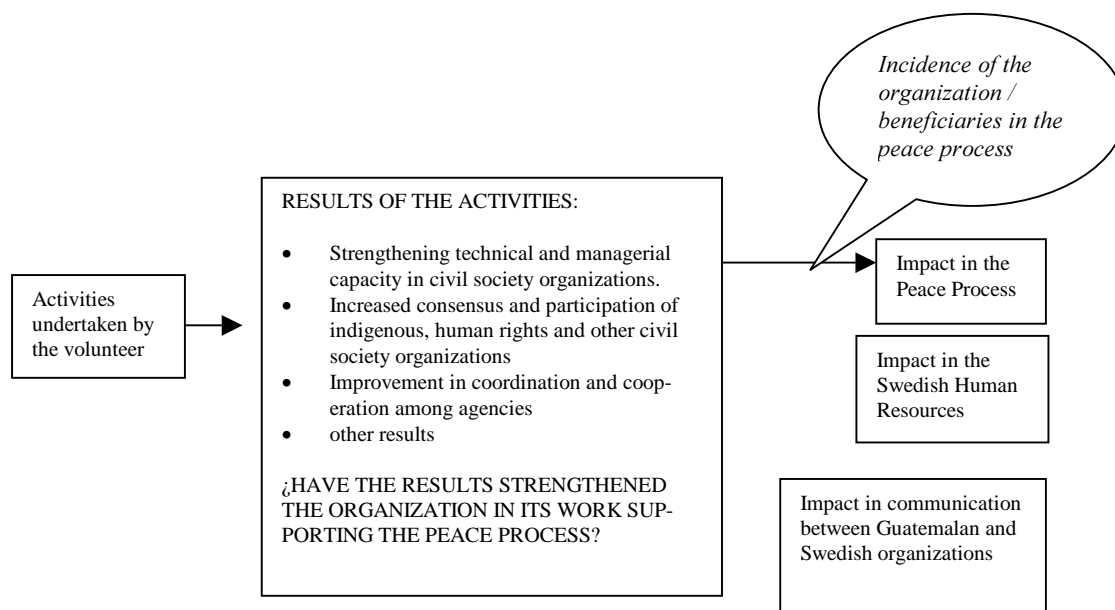
- Improved technical and managerial capacity in the civil society organizations linked to the Project.
- Increased opportunities for consensus and the participation of Human Rights NGO's, indigenous groups and other civil society organizations, in the implementation of the Peace Agreements.
- Formulation, implementation and evaluation of strategic programs and projects supporting the implementation of the Peace Agreements.
- Increased inter-agency cooperation and coordination toward the support of the peace process in Guatemala.

Methodology

The evaluation was made by Kristina Boman, Göran Schill y Eberto de León, during April and May 1999.

The Evaluating Team interviewed 9 Swedish volunteers and 11 nationals; counterpart organization officials, UNV Guatemala, UNV Bonn, UNDP, Forum Syd in Sweden and Guatemala, the Swedish Embassy and SIDA in Guatemala and Sweden; and other people related to the peace process.

For the purpose of this evaluation, the Evaluating Team developed a model for analysis. The model is shown in the following figure:



Conclusions

The Mission's conclusions were:

a. Regarding the peace process and the implementation of the Peace Agreements:

- Parts of the Peace Agreements have been implemented and as a result of this, changes can be seen in the Guatemalan society.
- There are different opinions about the goals of the Peace Process. The Consultative Team shares the point of view of the authors of the study “Democracy in Guatemala” (International IDEA, 1998), who considers that Guatemala needs to make a threefold transition: from war to peace, from the totalitarianism to a participatory democracy and from a closed-centralized State economy to one of a free market integrated into the process of globalization.
- The peace process is a long-term national project, which goes beyond the implementation of the agreements, and which requires an active participation of all sectors of the country. In addition, several of the Agreements require strong decisions from the State. There are advances made, but there are also difficulties in its implementation.

- There are sectors in the society that have strong limitations to participate in an effective way inside the peace process. These sectors are mainly civil society organizations and groups that traditionally have been more vulnerable than others, such as: women, indigenous people, displaced and the poor. The participation of local government and other local actors is weak, and the strengthening of these is crucial for the decentralization and modernization of the Guatemalan State, as well as to promote citizens' participation and democratic development.
- After the year 2000 it will still be necessary to follow-up and support the Peace Agreements. But it is considered that the consolidation of democracy will gain more importance.

b. Regarding the Project's activities, results and impacts:

- *About the activities:*
 - In general, the work undertaken by the volunteers is congruent with the activities that were established in the preliminary Project document (Preparatory Assistance of the Project Document). The assigned volunteers undertake activities in the three priority areas of the Project: strengthening of actors and local institutions, resettlement of the refugees and institutional empowerment for human rights and indigenous organizations.
 - The majority of the activities carried out by volunteers correspond to their terms of reference, although there are some which correspond partially and a small portion which do different activities. The lack of correspondence between the activities and the terms of references is due to the fact that the voluntary work has evolved or that the terms of reference were not developed with enough analysis.
 - 7 of the 20 volunteers interviewed work only with operational activities ("gap filling") in the counterpart organizations. 6 of the volunteers work mainly with capacity building / institutional development and initiation of processes that will produce impacts in a longer term. 7 of the 20 volunteers do both types of activities. Although the reality is more complex than theory; it can be assumed that a volunteer creating / empowering capacities and fostering processes, produce more sustainable results in institutional empowerment than a volunteer working in substitution of another worker ("gap filling").
- *About the results:*
 - The project has achieved the expected results, since:
 - The majority of volunteers (72 percent) are producing results which strengthen the technical and managerial capacity of the counterpart organizations.
 - The majority of volunteers (55 percent) have supported the increase of opportunities for consensus building and the participation of the organizations in the completion of the Peace Agreements.
 - Half of the volunteers have contributed to increase and improve the coordination and cooperation among agencies that support the peace process. The Swedish volunteers have contributed the most due to their ample contacts.
 - Only around 15 percent of the interviewed volunteers have not achieved considerable results in any area.

- Furthermore, the Project has achieved results in other areas, such as:
 - Some volunteers (44 percent) have produced results, which are reflected in the promotion of equity between men and women, or by improving women's living conditions.
 - Introduction to a different attitude towards the target groups, based upon a client idea rather than that of the "beneficiary".
 - Financing for projects of the counterpart organization, improved healthcare to communities attended by the organization, training for some NGOs and State organizations in the use of Internet as an information resource.
- The results of the activities of the majority of volunteers are relevant for the mission and the necessities of the organization. In some cases, the work of the volunteer has been both strategic and crucial for the peace process. This regards especially volunteers working in organizations with specific roles in the implementation of the Peace Accords.
- The sustainability is a weak area of the Project. In 50 percent of the cases, it will be necessary to continue the work undertaken by the volunteer after that his/her contract has terminated. Only in one of these cases, the possibility of continuance has been assured. In the rest of the cases, financing will be needed to hire a substitute for the volunteer. The problem is most seen in operational posts ("gap filling")
- There are elements that benefit the accomplishment of results in the work of the volunteers; mainly an organization with an open attitude and that wishes to benefit from the volunteer's efforts, the correspondence between the experience and background of the volunteer recruited to the requirements of the post, the volunteer's personality, the degree of development of the institution and the existence of a democratic structure.
- *About the Project's impacts:*
 - The impact of the volunteer work in the completion of the Peace Agreements depends on the level of incidence of the organization in the peace process, an adequate selection of the post for the volunteer and the result of his/her work.
 - Naturally, it is difficult to measure the impact of the volunteers in the peace process, but through an analysis of the work done by the volunteers, the result of that work in the organization and the incidence of the organization in the peace process it was possible to *estimate* the impact of the volunteers in the peace process.
 - The Evaluation Mission considers that the Project is rather successful in relation to its impact in the implementation of the Peace Agreements. The estimation of the impact of the work of 18 volunteers shows that 7 have achieved a high impact and 8 a medium impact. Only 20 percent of the volunteers have had a low impact. Some volunteers initially had a post where they reached a high impact but later the volunteer was transferred to a post with a lower impact. It must be taken into consideration that the impact of the Project is one among many supports to the Peace Process and therefore, it cannot be considered determined for the process. Rather the Project should be considered as supporting the process in a positive way.

- The volunteers that have had impact in the Peace Agreements correspond to those that have key posts in the organizations and who participate in negotiation commissions, defense of human rights, protection for resettlement of refugees and others with a strong relation to the Peace Agreements. This includes both civil society and international organizations.
- Some Swedish volunteers end their contracts before a two-year period, and in some cases, this affects the impact level, since the adaptation of the substitute affects the activities and the results. This is the case of volunteers assigned to popular organizations who work with the development of capacities, and which are processes that require a longer time to reach effects.
- The impact of the Project in establishing contacts between Swedish and Guatemalan organizations is limited. This can be explained by that firstly there are few Swedish organizations working in Guatemala and, second, the majority of counterpart institutions already have good contacts with international organizations including Swedish ones.
- The impact of the Project in the Swedish human resource is more difficult to identify, since the time elapsed since the Project start-up is too short to draw definitive conclusions; however, the following can be noticed:
 - Only four Swedish volunteers have ended their contracts, and out of these four, two have taken positions where they clearly can use the experiences gained in Project. Moreover, the volunteers currently working in the Project consider that the experiences gained are positive, and several of them would like to continue to work with development cooperation. The Evaluation Mission considers that the experiences gained regarding development of local organizations, democracy development, human rights, the Peace Process and indigenous culture are valuable for future work in the field of development, no matter if it would be in NGOs, consulting companies or in multi or bilateral organizations.
 - The Project enriched the subsequent joint initiatives SIDA and UNDP in decentralization and development of local governments.
 - The Project has also reached an impact in Forum Syd. This impact can be divided into three areas:
 - Improvements in the recruitment process of staff for one of the programs managed by Forum Syd, as well as for programs managed by Forum Syd's member institutions.
 - Forum Syd has gained more experience in working together with multilateral organizations, something which could be replicated in other countries. However the final impact will depend on if Forum Syd and its member organizations decide to promote these types of cooperation.
 - More knowledge about Guatemala which can result in better service to the member organizations working in Guatemala.

The general conclusion is that the Project has had a positive impact for Forum Syd. However, due to that firstly, the role of Forum Syd in the Project has been limited and, second, that the knowledge gained in Guatemala has not been systematically institutionalized within Forum Syd Sweden, the experience gained and thereby the possible impact has been less than what it could have been. Moreover, the final impact will depend on whether Forum Syd will promote similar cooperation in other countries.

- *Other impacts:*

The experiences gathered in the Project have allowed UNV Bonn to make some modifications in their the way of operating, such as: Simplifying the purchase of air tickets for the volunteers and to change the role of the National Commission for the Regular UNV Program.

c. Regarding the implementation of the Project:

- *Selection of counterparts:*

- The selection of counterpart organizations was made based on prior contacts of UNDP and the Swedish Embassy officials. Afterwards, the organizations were visited and evaluated with the criteria established in the Preparatory Assistance of the Project Document and other that were established during the implementation. The additional criteria (please see 5.1.1) are appropriate considering the Guatemalan reality; however, until now they have not been integrated completely.
- The way, in which the selection of organizations was made, allowed for a rapid start-up of the Project, and to assign volunteers in various organizations of high relevance to the Peace Agreements. However, some of the selected organizations are either not much related to the Peace Process or have institutional deficiencies. The prior was due mainly to the lack of: a wider promotion of the Project, enough information about the organizations and a more rigorous application of the established selection criteria.

- *Selection of posts:*

- The posts of the volunteers have different levels of relevance to generate impacts in the implementation of the Peace Agreements. The relevance depends on the conception of the posts when the terms of reference were formulated and on the “real” post given to the volunteers by the organization
- The posts were selected jointly by UNV Guatemala, Forum Syd and the previously selected organizations. It is perceived that there were some limitations in the selections of posts. These limitations, which included lack of detailed information about the organization and its need of a volunteer, have in some cases resulted in less appropriate assignments.
- The most relevant posts are those which support civil society organizations involved in the formulation of proposals and in the counseling to commissions linked with the Peace Agreements; and those that involve institutional development and strengthening. Some posts were relevant in the beginning of the Project and afterwards they have become less relevant. The less relevant posts concern development activities (social and economical). However, when these activities were to develop new areas in the organizations or to generate proposals for strategic or methodology changes, they seemed to have been more relevant. Still, the results and impacts of the development oriented posts are disperse and do not generate direct impacts in the Peace Agreements.

- The main limitations in the selection of posts have been:
 - In some posts the emphasis was given to operational activities (“gap filling”) and were not considered activities oriented to strengthen the capacities of the organizations. Some posts, as those of ACNUR, were properly conceived as “gap filling”, while others, in organizations of the civil society, should not be conceived only with this character, but as a combination with the strengthening of capacities.
 - In some cases, the volunteer was not given the defined post. This was due to lack of institutional development and not providing the volunteer with a real opportunity to work.
 - The post selection process regarded only the selection of new posts. This means that future changes in defined posts were not considered, such as some posts which lost relevance or in cases when the post was not assigned to the volunteer.
- *Selection of volunteers:*
 - In general, it can be concluded that the selection process of volunteers has functioned well. As a result, the majority of selected volunteers correspond well to the required profile.
 - During the initial stages of the Project, the recruitment of international volunteers did not follow the established procedures. This can be explained by the fact that some posts, due to the activities to be undertaken, needed to be filled immediately.
 - The pre-selection of international volunteers made by Forum Syd is both thoroughly and adequately done. In general terms the process is well handled. The final selection is made in the Selection Committee, and includes previous consultation with the counterpart organization, which is appropriate to allow for participation.
 - The pre-selection of candidates for national volunteers is undertaken by the counterpart institutions. This procedure allows for participation and is therefore an adequate practice. However, due to that some counterparts suffer from internal organizational weaknesses, the proceedings also involve a risk. The final selection of national volunteers is done jointly by UNV Guatemala, Forum Syd Guatemala and the counterpart organization.
 - The Project’s process for selection of volunteers is more swift as compared to the regular VNU program. Normally, the only delay is the medical clearance and the acquisition of insurance for the Swedish volunteers. This is caused by the fact that UNV Bonn has to follow the proceedings of the United Nations.
- *Regarding the introduction of volunteers:*
 - In general, the volunteers are not introduced adequately in the counterpart organizations. This regards mainly the Swedish volunteers and those of the national volunteers who have not previously worked in the counterpart organizations.
 - The weakness in the introduction of volunteers has a negative impact in the results of his/her work. Firstly, it takes longer for the volunteer to adapt to the institution and to become productive. Second, the lack of introduction sometimes leads to frustrations which also lower the performance of the volunteer.

- *About the supervision and evaluation*

- The majority of the counterpart organizations do not systematically supervise the volunteer's work. The reasons to this are that the supervisor often has too much work and that his or her professional experience or educational background is less than that of the volunteer.
- UNV Guatemala and Forum Syd Guatemala have done some supervision of the volunteers' work. However, the supervision has neither been frequent nor systematic. The officials of UNV Guatemala have not had sufficient time to get involved in supervision, and Forum Syd are not supposed to undertake this function according to the division of responsibilities in the Project. When supervision has been undertaken, it seems to have benefited the volunteer's work. It has for example helped to solve some problems faced by the volunteers.

d. About the mode of execution of the Project:

- The Evaluation Mission considers that the mode of direct execution, i.e. that the Project does not have a government counterpart, is appropriate for this type of project. The joint execution by organizations of the United Nations System and the Swedish NGO Forum Syd is innovative and has resulted in a more efficient execution as compared to the regular UNV program (the time needed to define a post and to recruit a volunteer is less compared to the regular UNV Program). This is partly caused by the decentralization of activities from UNV Bonn to the UNV Guatemala Office, as well as the delegation of some duties to Forum Syd.
- According to the plans, the role of Forum Syd was limited to the recruitment of Swedish volunteers. However, in reality the Swedish NGO has had a more ample participation in the Project. This is considered positive both for a "good" implementation of the Project as well as for Forum Syd which has gained more experiences and knowledge about Guatemala. Simultaneously the role of Forum Syd has been ambiguous and needs to be clearly defined if the Project is extended.
- The Project does not have a project document which specifies objectives, strategies, indicators and division of responsibilities. The lack of a document has caused problems in the implementation and monitoring of the Project.
- The administration of the Project, which has been decentralized from UNV Bonn to UNV Guatemala and UNDP, has allowed for a high flexibility and agility. This is mainly reflected in the processes to recruit volunteers and to take decisions.
- It is necessary to clarify the financial situation of the Project, since:
 - There are different interpretations of how many volunteers can be financed with the present budget.
 - There exists or have existed uncertainty regarding "how much" and "through what mechanism" that UNV Bonn can charge expenses to the Project. According to the Project Agreement, UNV Bonn can not charge expenses without the approval of UNDP. However, in reality this has not been adhered to.

- *The main problems observed in the administration of the Project are:*
 - The medical clearance and the acquisition of the medical insurance for the Swedish volunteers causes delays. There are also delays in the reimbursement of the medical insurance expenses to all volunteers
 - Long delays in monthly payments to volunteers, which sometimes causes serious problems to the volunteers.
- *Regarding the exchange of experiences and training:*
 - The Project does not have funds to pay interchange of experiences between teams of volunteers and staff from the counterpart organization with other organizations undertaking similar activities in Guatemala or in Central America. However, through the initiative of one volunteer, an exchange between a Guatemalan organization and similar organizations in El Salvador was done. The interchange was considered very positive and led to that substantial experiences were gained.
 - The general training activities for the volunteers in the Swedish project have been limited and it seems that there is some sensibility of doing them without including all volunteers of the different UNV projects in Guatemala.

e. About the work conditions:

- The work conditions are considered appropriate by the Swedish volunteers, while the national volunteers generally consider that the salary is too low.
- The Project has national volunteers in two categories, technical and professional. For the kind of work in the counterpart organizations and the nature of the Project, a high profile on human resources is required. Sometimes this profile cannot be recruited due to the relatively low salary level in the existing categories. This problem is presented only on the professional level.
- The work conditions in the counterpart organizations have limitations due to the insufficient resources with which they generally work.

Recommendations

a. A second phase of the UNV Peace Promoters Project is recommended for the following reasons:

- The project has been successful in the first phase, and with the recommended following adjustments it is assumed that the project would be even more successful.
- For a good implementation of the Peace Agreements as well as to consolidate democracy in Guatemala, the participation of all population sectors in the country is necessary. Currently, there are more opportunities to participate in these processes than before. This includes sectors of the population which in the past had virtually no form of participation. However, many of the sectors in Guatemala require technical assistance to improve their participation, but they lack the resources to finance such assistance.
- The Project is probably quite cost-efficient, since considering the quality of the human resources provided and their contributions, the cost is low.

b. For the second phase the following is recommended:

- The Project should be more focused regarding: the type of organizations and technical areas to support, and if possible, try to concentrate volunteers in some geographical areas.
 - Project Objective and types of organizations to support:
 - The general objective would be: “to strengthen the capacities of the civil society organizations and local governments (municipalities, NGOs that work in development of local and municipal councils), giving priority to vulnerable sectors, such as: women, indigenous people and refugees and displaced. Although, there is a clear need for technical assistance and support from volunteers could be beneficial, it is not recommended to include posts in the Central Government or in the international organizations. The reasons are that both these types of institutions have more possibilities to obtain resources than the civil society and local government organizations. Besides it is considered that the work of the volunteers can have more impact in small organizations.
 - The Project should support organizations that have a strong influence in and a capacity to develop proposals for the implementations of the Peace Agreements or the consolidation of democracy. Less priority should be given to social and economic development activities, which although being important, generally benefit a limited number of families or geographic areas. If economic or social activities are considered, these should have a clear impact on improvements in policies, strategies or methodologies.
- The Project must have a project document based upon the logical framework approach. In addition, the document should clearly define the roles of each actor participating in the Project.
- Technical areas. Initially, the project should be open to assistance in different technical areas, as long as support in these areas have an important impact in the work of the organization. Taking into account that the volunteers benefit from exchange of professional experiences, it is convenient that the Project concentrates in less technical areas than in the first phase. The areas to support can be defined in the course of the project or through consultations with the counterpart organizations. However, it is recommended to give emphasis to institutional development subjects (technical and managerial), human rights and support proposals to democratization.
- Geographical areas. The geographical areas should be a less important criteria than the type of organization. However, to facilitate the follow up of the Project, the exchange of experiences between volunteers, development of teamwork and to achieve synergy among volunteers, the Project should strive to concentrate in a few geographical areas.
- If the Project wishes to achieve impact in the increasing contacts between Swedish and Guatemalan organizations, specific objectives and activities should be developed for this purpose. For example contacts can be established between Swedish volunteers and Swedish NGOs.
- The equity between men and women is one of the objectives of Swedish international development assistance. In line with this, the Project should have specific objectives and strategies to support equity. The strategy, which should be included in the project document, may consist in:
 - Establishing quotas for the number of female and male volunteers.
 - Establishing quotas for the number of supported posts which focus on promoting equity.
 - That all volunteers and supervisors receive training in concepts regarding equity between men and women and ways of applying this in their work.

- *Selection of counterpart organizations:*
 - The Project should promote itself to a wide number of possible counterpart organizations than what was done in phase one.
 - The Project needs to obtain and analyze more information about the organization, including facts about its mission, plans, internal situation and others aspects.
 - The criteria for the selection of the organizations (please see 5.1.1), are appropriate for the second phase and should be integrated and applied with an adequate balance of strictness and flexibility. In addition to these criteria, it is recommended to include some new ones which try to safeguard the expected Project impact. These new criteria would be:
 - The relevance that the organization has in relation to the completion of the Peace Agreements and the democratization process in general.
 - The existence of a democratic structure that give opportunities for the volunteer to undertake the work.
 - To especially analyze the impact of the organization's objectives and activities in the Guatemalan peace process.
 - The organization's possibility to provide a counterpart to the volunteer, and that this person has an adequate profile to be able to perform the duties and interchange experiences with the volunteer. The alternative would be to have a team of persons working together with the volunteer. These measures would increase the chance of sustainability of the project.
 - That the organization has a minimum level of equipment and resources needed for the volunteer to work.
- *Definition and selection of posts:*
 - The selection of posts should be based on an analysis of the needs and importance of a volunteer in the specific post. The posts selected should have a direct benefit on the organization's work in the peace or democratization processes.
 - All posts should include strengthening of institutional capacity and the promotion of sustainable processes after the termination of the assistance. Due to that the counterpart organizations often has limited resources, the posts can consider gapfilling but there should always be an element of capacity building.
 - To allow for concentration of efforts and synergic effects and thereby reach more impact, several posts can be provided in one organization or in the same technical area in different organizations. At the same time, it is important to consider that the organization's capacity to absorb volunteers is not exhausted.
 - Changes in established posts should be preceded by an analysis to safeguard that the new post does not have less positive results in the organization's work and impact in the peace and democratization processes.

- The terms of reference of the selected posts must be developed on the basis of a detailed analysis and information about the counterpart organization. Once a post is selected and the terms developed, a seminar for auto analysis of the counterpart organization should be made. The participants in the seminar could be Forum Syd, UNV Guatemala, the Director of the counterpart organization, volunteer's supervisor and preferably some work mates. This procedure is recommended for "less developed" organizations. With more developed organizations a detailed interview would be sufficient. Among the activities to be developed in the seminar are:
 - The work done by the organization will be analyzed, which are the weak areas of the work and the support needed from the volunteer.
 - The terms of reference of the volunteer.
 - The minimum work time required by the volunteer to achieve the desired impact.
 - The need of the organization to have a volunteer in that specific post should be verified.
- *About the selection of volunteers:*
 - The internal selection processes of the national volunteers in the counterpart organizations should receive support from UNV Guatemala and Forum Syd, to minimize the risk error in this. In the interviews for the final selection of the national volunteers, specific criteria must be established according to each post.
 - The process for pre-selection of Swedish volunteers is adequate and should continue in the second phase. In the period of recruitment, the volunteers should be trained about the ways of adapting to organizations with little information and about some tools to become familiar with the organization, for example: organizational analysis.
 - The Project should strive to recruit volunteers that are willing to stay the estimated time period to produce the desired impact. The possibility of extending the service period to three years, if necessary, should be considered.
- *About introduction, supervision and evaluation of volunteers:*
 - Forum Syd UNV Guatemala should support the counterpart organization to provide an adequate and systematic introduction for the assigned volunteers. The introduction should include, the revision of the terms of reference, orientation about the work to be done and methods of supervision.
 - The supervision of UNV Guatemala and Forum Syd must be systematic and oriented to support the volunteer's work and assist in problem-solving. The following periodicity of supervision is recommended:
 - The first visit, three months after the volunteer has initiated his/her work.
 - The second visit after six months.
 - The third at the end of the first year of work.
 - The forth at the termination of the contract.
 - The supervision will be based on the activities defined in the terms of reference, the work plan of the volunteer and the organization. The advancement as well as the delayed activities will be taken into consideration. The problems presented will be revised and solutions will be discussed. The findings of the supervision will be discussed with the supervisor in the counterpart organization and joint solutions to the problems will be searched.

- To make a seminar with the supervisors of the volunteers in the counterpart organizations to strengthen their capacity to supervise the volunteers' work.
- *About the way of execution:*
 - The way of execution of the Project and the division of responsibilities must be followed in the second phase, with the following modifications:
 - The role of each of the actors in the project document should be clarified, including the specifics for UNV Bonn and UNV Guatemala.
 - The role of Forum Syd should be extended to the support in the recruitment of national volunteers, as well as in the implementation and supervision of the Project.
 - The financial expenses that UNV Bonn can charge for each volunteer should be defined.
 - To consolidate the process of decentralization of activities from UNV Bonn to UNV Guatemala.
 - The UNDP should take the necessary actions to improve the payment system of the stipends to volunteers.
 - The UNV Office in Bonn should look for a solution in the approval of the medical clearance and acquisition of insurance for the Swedish volunteers; and reduce the time of expenses reimbursement of medical insurance, or otherwise to look for a mechanism of loan for the volunteers.
- *About the exchange of experiences and training:*
 - The Project should consider funds to finance exchange activities with other organizations or participation in training events for teams of volunteers and staff of the counterpart organization, in or outside of Guatemala. As well as for the training activities in general, subjects related with the volunteers activities should be financed with funds of the Project. These training funds should be independent from the assignment that each volunteer receives for personal capacity building. Moreover, the Project should be able to organize these specific activities for the volunteers in the Project regardless of whether volunteers in other UNV programs can participate. Forum Syd could handle these funds.
- *About the work conditions:*
 - To revise the economic work conditions of the national volunteers, to decide in the future about the actual categories (technical and professional).
 - It is recommended to include additional salary categories for national volunteers, so that a high professional profile in human resources can be hired. The categories could be: Full Time Expert and Part Time Expert. The counterpart organizations will define the required assistance.

c. In the time left for the Project, the following is recommended:

- To make a review of the budget and define, jointly with UNV Guatemala and Forum Syd, a recruitment plan for volunteers, indicating the number of volunteers and the period of the contract.
- To make a quick review of each of the posts and determine whether the voluntary should continue in the counterpart organization until the end of his contract or whether it would be better to reassign him/her to another organization.

- To give special attention to those cases in which the voluntary changes posts with the purpose of determining the level of impact in the present post and the possibility of another post in which the impact will be higher.
- To consider reassignment in those cases in which there is evidence that the volunteer has not been given the space for the realization of his/her duties, due to a lack of openness of the leaders or to a lack of confidence.
- To apply the recommendations about the selection of counterparts, posts and volunteers for the assistance that still is available; and to support the counterpart organizations with the induction of volunteers that are yet to be assigned to the Project.
- To apply the detailed recommendations about the administration of the Project, especially those recommendations which can be implemented in the short term.
- To initiate the process of supervision and evaluation of the volunteers with those known to have more conflicts, problems or delays in the counterpart organizations.

Resumen Ejecutivo

El proyecto

Guatemala enfrentó durante 37 años un conflicto armado interno que dejó como saldo alrededor de 150,000 muertos, 50,000 desaparecidos y más de un millón de desplazados, entre ellos varios miles de refugiados en otros países. En diciembre de 1996 se firmaron los Acuerdos de Paz entre el Gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG).

Es en este contexto, que se planteó el Proyecto VNU Promotores de la Paz, como una cooperación entre la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Forum Syd, una Organización No Gubernamental sueca. El Proyecto inició sus actividades en 1997 y se prevé que finalizará en junio del año 2000. El costo del Proyecto para PNUD es de US\$ 1,460,000.00 y para Forum Syd de SEK 1,900,000.00 (Coronas Suecas); financiado por el Gobierno de Suecia.

El objetivo del Proyecto es: “proveer asistencia técnica para la formulación, ejecución y evaluación de programas y proyectos estratégicos para los Acuerdos de Paz”. El Proyecto permite que 10 voluntarios suecos y 20 voluntarios nacionales trabajen en áreas relacionadas con los Acuerdos de Paz.

Las áreas temáticas prioritarias del Proyecto son:

- El fortalecimiento de actores e instituciones locales; tales como, municipalidades, Consejos Locales y Departamentales de Desarrollo, organizaciones de la Sociedad Civil e instituciones descentralizadas del Estado.
- Reasentamiento, reinserción y desmovilización de refugiados, desplazados y excombatientes.
- Fortalecimiento institucional para la promoción de derechos humanos, indígenas e identidad.

Con la ejecución del Proyecto se espera obtener los productos siguientes:

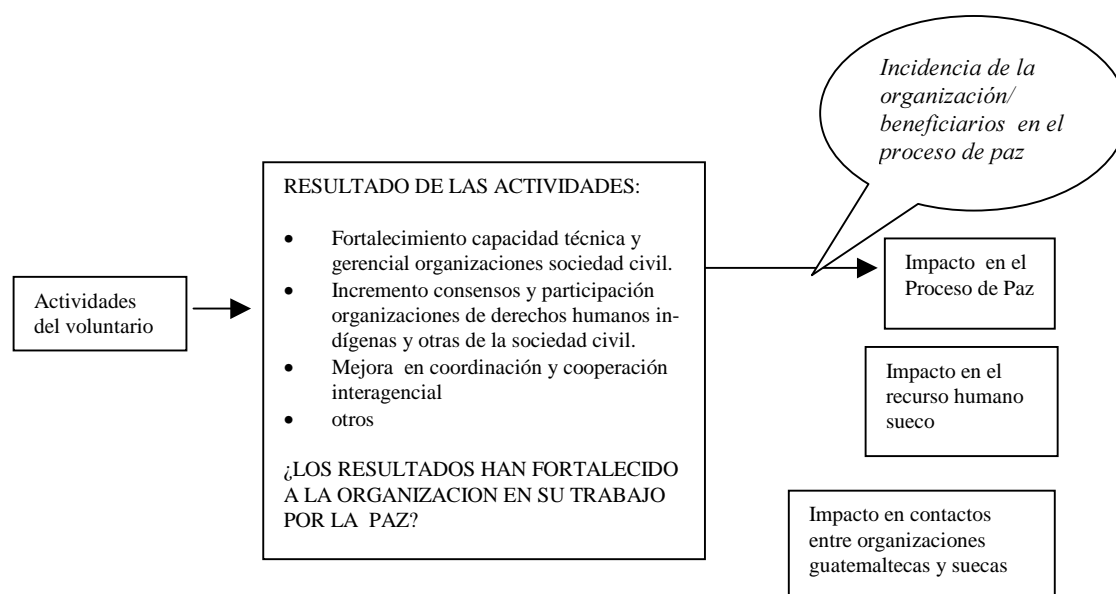
- Capacidad técnica y gerencial mejorada en las organizaciones de la Sociedad Civil vinculadas al Proyecto.
- Oportunidades incrementadas para la formación de consensos y participación de ONGs de derechos humanos, grupos indígenas y otras organizaciones de la Sociedad Civil, en la implementación de los Acuerdos de Paz.
- Programas y proyectos estratégicos en apoyo a la implementación de aspectos prioritarios de los Acuerdos de Paz formulados, ejecutados y evaluados.
- Cooperación y coordinación interagencial con relación al apoyo al proceso de paz en Guatemala incrementada.

Metodología

La evaluación fue realizada por Kristina Boman, Göran Schill y Eberto de León, durante abril y mayo de 1999.

El Equipo Evaluador entrevistó a 9 voluntarios suecos y 11 nacionales; a Funcionarios de organizaciones contrapartes, VNU Guatemala, VNU Bonn, PNUD, Forum Syd en Suecia y Guatemala, La Embajada de Suecia y ASDI en Guatemala y Suecia; y personas relacionadas con el proceso de paz.

Para la evaluación se desarrolló un modelo de análisis, el cual se ilustra con la siguiente figura:



Conclusiones

Las conclusiones de la Misión fueron:

a. Del proceso de paz y el cumplimiento de los Acuerdos de Paz:

Parte de los Acuerdos de Paz ha sido implementada y como resultado ya se pueden ver cambios en la sociedad guatemalteca, sin embargo, se reconoce lo siguiente:

- Existen diferentes opiniones sobre los objetivos del Proceso de Paz. El Equipo Consultor comparte el punto de vista de los autores del estudio “Democracia en Guatemala” (International IDEA, 1998), sobre la transición de la sociedad guatemalteca de la guerra a la paz, del autoritarismo a la democracia participativa y de una economía del Estado – céntrica y cerrada a una de mercado, integrada al proceso de globalización.
- El proceso de paz es un proyecto nacional de largo plazo, que trasciende la programación del cumplimiento de los acuerdos y que requiere la participación activa de todos los sectores del país. Además, varios de los Acuerdos requieren decisiones fuertes del Estado. Hay avances, pero también hay dificultades en su implementación.

- Hay sectores en la sociedad que tienen fuertes limitaciones para participar en forma efectiva dentro del proceso de paz, principalmente organizaciones de la Sociedad Civil y grupos que tradicionalmente han sido más vulnerables, tales como: mujeres, indígenas, desplazados y pobres. La participación de los poderes locales en la sociedad es débil y su fortalecimiento es importante para la descentralización y modernización del Estado, al igual que la participación ciudadana y el desarrollo democrático.
- Después del año 2000 todavía habrá necesidad de dar seguimiento a los Acuerdos de Paz; sin embargo, cobrará mayor importancia la necesidad de consolidar la democracia.

b. Con relación a las actividades, resultados e impactos que ha logrado el Proyecto:

- *Sobre las actividades:*
 - Las actividades que realizan los voluntarios son congruentes en su mayoría con las actividades que se plantearon en el Documento de Asistencia Preparatoria del Proyecto y se realizan en las tres áreas prioritarias: fortalecimiento a actores e instituciones locales, reasentamiento de la población desarraigada y fortalecimiento institucional para organizaciones de derechos humanos, indígenas e identidad.
 - En su mayoría las actividades de los voluntarios corresponden con sus términos de referencia, aunque hay algunos que corresponden parcialmente y una pequeña proporción que realiza actividades diferentes. La falta de correspondencia entre las actividades y los términos de referencia se debe a que el trabajo del voluntario ha evolucionado o a que los términos de referencia no fueron desarrollados con suficiente análisis.
 - 7 de los 20 voluntarios entrevistados realizan solo actividades operativas (“gap filling”) en las organizaciones contrapartes. 6 de los voluntarios se concentran en el fortalecimiento de capacidades y generando procesos que producirán impactos en un plazo mayor. 7 de los 20 voluntarios realizan ambos tipos de actividades. A pesar de que la realidad es más compleja que los conceptos y que se pueden presentar variantes; una combinación de un voluntario creando / fortaleciendo capacidades y haciendo procesos produce más resultados sostenibles en fortalecimiento institucional que un voluntario en un puesto en que solo realiza actividades en sustitución de otro (“gap filling”).
- *Sobre los resultados:*
 - El Proyecto ha logrado los resultados esperados, ya que:
 - La mayoría de voluntarios (72 por ciento), están produciendo resultados de fortalecimiento a la capacidad técnica y gerencial al interior de las organizaciones contrapartes.
 - La mayoría de los voluntarios (55 por ciento) han apoyado el incremento de las oportunidades de formación de consensos y participación de las organizaciones en el cumplimiento de los Acuerdos de Paz.
 - La mitad de los voluntarios han contribuido a ampliar y mejorar la coordinación y cooperación entre agencias que apoyan el proceso de paz. Los voluntarios suecos son los que más han contribuido, por tener mayores contactos.
 - Solamente alrededor del 15 por ciento de los voluntarios entrevistados no han logrado mayores resultados en ninguna área.

- Además de lo anterior, el Proyecto ha logrado varios resultados no explícitamente esperados, tales como:
 - Algunos voluntarios (44 por ciento) han producido resultados que resultan en la promoción de equidad de género o de mejoramiento de las condiciones de la mujer.
 - Introducción de una actitud diferente hacia los grupos meta, basada más en una idea de cliente y de participación.
 - Obtener financiamiento para proyectos de la organización contraparte, mejor atención de salud para comunidades atendidas por la organización, capacitación a algunas ONGs y organizaciones estatales en el uso de Internet como recurso de información.
- Los resultados de las actividades de la mayoría de los voluntarios son relevantes para la misión y las necesidades de la organización. En algunos casos la participación ha sido muy estratégica y determinante, especialmente en organizaciones que tienen capacidad propositiva dentro del Proceso de Paz.
- La sostenibilidad es una área débil del Proyecto. En el 50 por ciento de los casos será necesario continuar con el trabajo del voluntario, después de que termine su contrato; y solo en uno de los casos se observó que se está asegurando la posibilidad de que pueda ser continuado. En los otros casos se necesitará financiamiento para contratar al sustituto del voluntario. El problema es más frecuente en puestos operativos (“gap filling”).
- Hay factores que favorecen el logro de resultados en el trabajo de los voluntarios; principalmente la apertura de la organización para el voluntario, la correspondencia del perfil requerido y el del reclutado, la personalidad del voluntario, el grado de desarrollo de la institución, y la existencia de una estructura democrática en la organización.
- *Sobre los impactos del Proyecto:*
 - El impacto del trabajo de los voluntarios en el cumplimiento de los Acuerdos de Paz está en función del nivel de incidencia de la organización en el proceso de paz, de una adecuada selección del puesto y del resultado del trabajo del voluntario.
 - Naturalmente es difícil medir el impacto de los voluntarios en el proceso de paz, pero a través de un análisis del resultado del trabajo de los voluntarios, el apoyo que ha dado tal resultado en el trabajo de la organización y la incidencia de la organización en el proceso de paz (ver anexo para un ejemplo) se logró estimar el impacto de los voluntarios en el proceso de paz.

- La Misión de Evaluación considera que el Proyecto es relativamente exitoso con relación al impacto en los Acuerdos de Paz, ya que según la estimación realizada sobre el trabajo de 18 voluntarios; 7 tienen un impacto alto y ocho un impacto medio. Solo el 29 por ciento de los voluntarios han tenido un impacto bajo. Algunos voluntarios al inicio tuvieron un puesto donde lograban alto impacto y les fue cambiado por otro de menor impacto. Se debe considerar que el impacto del Proyecto es uno entre varios apoyos y por lo tanto, no se puede considerar determinante para el proceso de paz, aunque claramente lo ha apoyado en forma positiva.
- El trabajo de los voluntarios que ha tenido impacto en los Acuerdos de Paz corresponde a aquellos que tienen puestos claves en las organizaciones que participan en comisiones de negociación, defensa de derechos humanos, protección de población desarraigada y otros con una relación muy fuerte con los Acuerdos de Paz. Esto incluye organizaciones de la Sociedad Civil y organismos internacionales.
- Algunos voluntarios suecos terminan sus contratos antes de dos años, y en varios casos esto afecta el nivel de impacto, ya que la adaptación del sustituto afecta las actividades y los resultados. Esto se da con voluntarios asignados en organizaciones populares y que trabajan con desarrollo de capacidades, los cuales son procesos que requieren un plazo mayor.
- El impacto en establecer contactos entre organizaciones suecas y guatemaltecas es limitado, ya que por una parte, no trabajan muchas organizaciones suecas en Guatemala y por otra, que la mayoría de organizaciones mantiene un buen nivel de relacionamiento con organizaciones internacionales, entre estas las organizaciones suecas.
- El impacto para el recurso humano sueco es más difícil de identificar, ya que es muy corto el tiempo para llegar a conclusiones definitivas; sin embargo se anota lo siguiente:
 - Solamente cuatro voluntarios suecos han terminado sus contratos, y de estos, dos han tomado posiciones donde hay posibilidad de que aprovechen la experiencia obtenida. A todos los voluntarios que aún trabajan les pareció positiva la experiencia de trabajo en el Proyecto y manifestaron interés en continuar trabajando en la cooperación para el desarrollo. La Misión de Evaluación considera que las experiencias sobre organizaciones locales, el Proceso de Paz y cultura son valiosas para un trabajo posterior en el campo del desarrollo, ya sea al nivel de ONGs, de consultoría o de organismos multi o bilaterales.
 - El Proyecto enriqueció las subsecuentes iniciativas conjuntas ASDI y PNUD en descentralización y desarrollo del poder local.
 - El Proyecto también ha tenido impacto en Forum Syd. El impacto se puede destacar en tres áreas:
 - Modificaciones y mejoras en el sistema de reclutamiento de personal para uno de los programas de Forum Syd, al igual que alguna mejora en la forma de reclutar personal para programas manejados por las organizaciones miembros.
 - Mayor experiencia de otra forma de trabajo y cooperación con organizaciones multilaterales, lo cual podría ser replicado en otros países. Sin embargo, el impacto final depende de sí Forum Syd y las organizaciones miembros deciden promover estas actividades.
 - Mayor conocimiento sobre Guatemala, lo cual podría ser utilizado para mejorar el servicio a las organizaciones miembros.

La conclusión general es de que el Proyecto ha tenido un impacto positivo para Forum Syd. Sin embargo, debido a que primeramente el papel de Forum Syd ha sido limitado y segundo, a que el conocimiento no se ha institucionalizado dentro de Forum Syd Suecia, el conocimiento ganado de Guatemala ha sido menor del que podría haber sido. Además, parte del impacto depende de decisiones futuras sobre si se promovería o no este tipo de cooperaciones.

- *Otros impactos:*

Las experiencias obtenidas en el Proyecto han permitido a VNU Bonn hacer algunas modificaciones en su forma de operar, tales como: Simplificar la compra de boletos de viaje de los voluntarios y cambiar el papel de la Comisión Nacional para el Programa Regular VNU.

c. Sobre la implementación del Proyecto:

- *Selección de contrapartes:*

- La selección de organizaciones contrapartes se hizo sobre la base de contactos anteriores de funcionarios de PNUD y la Embajada de Suecia. Posteriormente se visitó las organizaciones y se les evaluó con los criterios establecidos en el Documento de Asistencia Preparatoria del Proyecto y otros que fueron establecidos durante la implementación. Los criterios adicionales (ver 5.1.1) tienen bastante sentido para la realidad del país; sin embargo, hasta ahora no han sido integrados para procesos de selección posteriores.
- La forma en que se hizo la selección de organizaciones permitió iniciar la ejecución del Proyecto, logró asignar voluntarios en varias organizaciones de alta relevancia para con los Acuerdos de Paz. Sin embargo, se seleccionaron algunas organizaciones poco relacionadas y con algunas deficiencias institucionales. Lo anterior se debió principalmente a: falta de promoción más amplia, de información suficiente sobre las organizaciones y aplicación más rigurosa de los criterios.

- *Sobre la selección de puestos:*

- Los puestos de los voluntarios seleccionados tienen diferentes niveles de relevancia para generar impactos relacionados con los Acuerdos de Paz. La relevancia depende de su concepción cuando se formularon los términos de referencia y del espacio que finalmente le han dado los dirigentes de la organización a los voluntarios.
- Los puestos se seleccionaron conjuntamente entre VNU Guatemala, Forum Syd y las organizaciones preseleccionadas. Se percibe que hubo limitaciones en el conocimiento de la organización y poca información sobre la necesidad del puesto, lo cual en algunos casos no permitió apreciar bien la relevancia del mismo para la organización.

- Los puestos más relevantes son aquellos que apoyan a organizaciones de la Sociedad Civil en la formulación de propuestas y asesoría a comisiones vinculadas a los Acuerdos de Paz; y en desarrollo y fortalecimiento institucional. Algunos puestos fueron relevantes al inicio del proyecto y después han sido menos. Los puestos menos relevantes corresponden a aquellos que se concibieron para actividades de desarrollo (social y económico), excepto cuando van destinados a desarrollar áreas nuevas en las organizaciones o si además, permiten generar propuestas para cambios de estrategias o metodologías. No obstante, los resultados e impactos del trabajo en desarrollo se dispersan en las áreas de trabajo y no generan impactos directos en los Acuerdos de Paz.
- Las principales limitaciones en la selección de puestos son:
 - En algunos puestos se dio énfasis a actividades operativas (“gap filling”) y no se consideraron actividades orientadas a fortalecer las capacidades de las organizaciones. Algunos puestos, como los de ACNUR, fueron correctamente concebidos con el carácter de “gap filling”, mientras que otros, en organizaciones de la Sociedad Civil, no deberían haber sido concebidos solamente con ese carácter, sino haberlos combinado con el fortalecimiento de capacidades.
 - En algunos casos no se dio efectivamente al voluntario el puesto que había sido seleccionado, debido a falta de desarrollo o madurez institucional y a la falta de espacio para que el voluntario haga su trabajo.
 - El proceso de selección de puestos se quedó solo en su fase inicial y no se consideró futuros cambios de puestos definidos, tal como los casos de puestos que perdieron relevancia o casos en que no se asignó el puesto seleccionado al voluntario.
- *Sobre la selección de voluntarios:*
 - En general se puede concluir que el proceso de selección de voluntarios es bueno, ya que la mayoría de voluntarios seleccionados (suecos y nacionales) corresponden bien al perfil requerido.
 - El reclutamiento de voluntarios internacionales en el inicio del proyecto se hizo fuera del procedimiento contemplado. Esto se explica por la urgencia de poner en el terreno a los voluntarios, dada la naturaleza de las actividades que iban a realizar.
 - La selección previa de voluntarios internacionales realizada por Forum Syd, parece seria, adecuada y bien manejada. La selección final se hace en el Comité de Selección, previa consulta a la organización contraparte, lo cual es muy apropiado.
 - La selección previa de voluntarios nacionales en procesos internos en las organizaciones contrapartes es una práctica adecuada que les permite participación. Sin embargo, debido a las debilidades internas de varias organizaciones contrapartes, el procedimiento también significa un riesgo. La selección final de voluntarios nacionales se hace conjuntamente entre VNU Guatemala, Forum Syd Guatemala y la organización contraparte.

- El proceso para la selección de los voluntarios nacionales e internacionales en el Proyecto es más ágil comparado con el Programa Regular de Voluntarios. La única demora es la aprobación médica y adquisición del seguro para los voluntarios suecos, ya que VNU Bonn tiene que seguir los procedimientos de Naciones Unidas en esta materia.
- *Sobre la inducción:*
 - En términos generales, la inducción de los voluntarios a las organizaciones contrapartes no es adecuada. Esto es principalmente para los voluntarios suecos y nacionales que no han tenido experiencia de trabajo en la organización.
 - Las limitaciones del proceso de inducción provocan pérdida de tiempo, ya que el período de adaptación se prolonga y así afecta negativamente los resultados. Además genera algún nivel de frustración que disminuye el rendimiento del voluntario.
- *Sobre la supervisión y evaluación*
 - La mayoría de las organizaciones contrapartes no supervisa sistemáticamente el trabajo del voluntario. Esto se debe principalmente a la alta carga de trabajo de la persona designada y a la diferencia de perfil del supervisor y voluntario, el cual en varios casos es de menor nivel.
 - La supervisión del trabajo por parte de VNU Guatemala y Forum Syd Guatemala se ha dado. Sin embargo no es frecuente ni sistemática, debido principalmente a la carga de trabajo de los oficiales de VNU Guatemala y a la falta de definición del papel de Forum Syd en el documento de proyecto, el cual lo limita a reclutamiento. En los casos en que se ha dado la supervisión esta ha sido beneficiosa para las actividades del voluntario, ya que ha ayudado a solucionar problemas que estaba enfrentando.

d. Sobre la ejecución:

- El Equipo Evaluador considera que la ejecución directa sin la intervención de contraparte de gobierno es apropiada para este tipo de proyecto. La ejecución conjunta de organizaciones del Sistema de Naciones Unidas con Forum Syd es novedosa y ha producido mayor agilidad con relación al Programa Regular de Voluntarios. Esto se debe en parte a la descentralización de actividades de VNU Bonn a la Oficina de VNU Guatemala, así como a la delegación de algunas funciones a Forum Syd.
- Forum Syd ha tenido una participación más amplia que sólo el reclutamiento de voluntarios suecos. La participación más amplia ha sido positiva para la implementación y para Forum Syd que ha ganado más experiencia. En todo caso, el papel de Forum Syd necesita estar mejor definido.
- No existe un Documento de Proyecto suficientemente detallado con lineamientos de trabajo y criterios y que defina indicadores de seguimiento y evaluación.
- La administración del Proyecto, en buena parte descentralizada de VNU Bonn, ha permitido mayor flexibilidad y agilidad. Esto se ve principalmente en el proceso de reclutamiento de voluntarios y diversas decisiones que han podido ser tomadas por los Oficiales de VNU Guatemala.
- Se necesita aclarar la situación financiera del Proyecto en lo siguiente:
 - Existen diferentes interpretaciones de cuantos voluntarios se pueden financiar con el presupuesto actual.

- Existe o ha existido incertidumbre sobre gastos realizados por VNU Bonn, quién no puede hacer ningún cargo de gastos al Proyecto sin la aprobación del PNUD.
- *Los cuellos de botella que se observan en la administración son:*
 - La aprobación médica y adquisición de seguro médico para los voluntarios suecos y la tardanza en el reembolso de gastos del seguro médico a todos los voluntarios.
 - La puntualidad en el pago del estipendio a los voluntarios, realizado conforme al sistema de PNUD, situación que provoca serios problemas, a todos los voluntarios.
- *Sobre el intercambio de experiencias y capacitación:*
 - El intercambio de experiencias de voluntarios y contrapartes con otros que realicen trabajos similares en el país u otros países no fue considerado en el Proyecto. Sin embargo, por iniciativa de un voluntario, se realizó un intercambio entre una organización guatemalteca con organizaciones homólogas de El Salvador, la cual ha sido considerada muy positiva por las experiencias obtenidas
 - Las actividades de capacitación general para los voluntarios del proyecto sueco han sido limitadas y parece ser que hay alguna sensibilidad de realizarla sin considerar a todos los voluntarios de los diferentes proyectos del Programa VNU en Guatemala.

e. Sobre las condiciones de trabajo

- Las condiciones de trabajo son consideradas como buenas por los voluntarios suecos, mientras que los voluntarios nacionales consideran que las remuneraciones son bajas.
- El Proyecto tiene voluntarios nacionales en dos categorías, técnico y profesional. Por el tipo de trabajo de las organizaciones contrapartes y la naturaleza del Proyecto, se requiere recursos humanos con alto perfil profesional, el cual no puede ser reclutado con el nivel de remuneración de las categorías existentes. Este problema se presenta exclusivamente en el nivel profesional.
- Las condiciones de trabajo en las organizaciones contrapartes tienen limitaciones derivadas a la insuficiencia de recursos con los que generalmente trabajan.

Recomendaciones

a. Se recomienda una segunda fase del Proyecto VNU Promotores para la Paz, por las siguientes razones:

- El proyecto ha sido exitoso en la primera fase, y con los ajustes que se recomienda a continuación se considera que el proyecto podría ser aún mejor.
- Para dar seguimiento a la implementación de los Acuerdos de Paz y consolidar la democracia de Guatemala es necesaria la participación de todos los sectores del país. A diferencia de épocas anteriores, actualmente existen más espacios para participar, incluyendo a sectores que antes no tenían oportunidad. Muchos de los sectores en Guatemala requieren asistencia técnica para mejorar su participación, pero carecen de recursos para financiar tal asistencia.
- El Proyecto puede considerarse bueno desde el punto de vista de costo – eficiencia, ya que el costo para la asistencia técnica es bajo, considerando el nivel de experiencia del recurso humano que ofrece.

b. Para la segunda fase se recomienda:

- Una mayor concentración del proyecto en cuanto a: Los tipos de organizaciones a apoyar, las áreas técnicas a apoyar y en la medida posible, concentrar voluntarios en algunas áreas geográficas.
 - Objetivo y tipos de organizaciones:
 - El objetivo general del proyecto será: “fortalecer las capacidades de las organizaciones de la Sociedad Civil y gobiernos locales (municipalidades, ONGs que trabajen en desarrollo municipal y consejos locales de desarrollo), dando prioridad a sectores vulnerables, tales como: mujeres, indígenas y desarraigados. A pesar de que existe la necesidad y sería beneficioso, no se considera conveniente incluir puestos en el Gobierno Central ni en los organismos internacionales, ya que ambos tienen más posibilidades de obtener recursos que las organizaciones de la Sociedad Civil y los gobiernos locales. Además se considera que el trabajo del voluntario puede tener más impacto en organizaciones pequeñas.
 - El proyecto debe apoyar organizaciones que tienen más capacidad propositiva en temas relacionados con los Acuerdos de Paz o la consolidación de la democracia. La menor prioridad la debe tener las actividades de desarrollo social y económico, las cuales no obstante ser importantes, sus beneficios se limitan a algunas familias o área geográfica en particular. Deben considerarse solo las áreas de desarrollo económico o social que claramente tienen impacto en mejora de políticas, estrategias y metodologías.
- El proyecto debe tener un documento de proyecto basado en el marco lógico. En adición, el documento debe definir claramente los papeles de cada actor dentro del Proyecto.
- Areas técnicas. En principio el proyecto debe estar abierto para asistencia en diferentes áreas técnicas, siempre y cuando el apoyo del voluntario tenga un impacto importante en el trabajo de la organización. Tomando en cuenta que los voluntarios se benefician de un intercambio profesional, es conveniente que el proyecto se concentre en menos áreas técnicas que en la primera fase. Las áreas a apoyar pueden ser definidas en el transcurso del proyecto o a través de consultas con las organizaciones contrapartes. Sin embargo, se recomienda dar énfasis a temas de desarrollo institucional (técnica y gerencia), derechos humanos y propuestas de apoyo a la democratización.

- **Áreas geográficas.** Las áreas geográficas deben ser un criterio menos importante que los criterios sobre tipo de organización. Sin embargo, el proyecto debe tener varios voluntarios en la misma zona geográfica, por razones de facilitar el seguimiento del Proyecto, favorecer el intercambio de experiencias, desarrollo de trabajo en equipo y lograr sinergia entre los voluntarios.
- **Sobre contactos entre organizaciones suecas y guatemaltecas,** si se pretende aumentar tales contactos, se recomienda planificar actividades específicas para lograrlo, por ejemplo: el establecimiento de contactos previos entre voluntarios y organizaciones suecas.
- **La equidad entre hombres y mujeres** es uno de los objetivos de la asistencia sueca para el desarrollo. En tal razón, el Proyecto debe tener objetivos y estrategias de como apoyar la equidad. La estrategia debe estar escrita en el documento de proyecto y puede comprender:
 - Establecer cuotas para el número de voluntarios mujeres y hombres.
 - Establecer cuotas para el número de puestos apoyados con el objetivo de promover equidad.
 - Que todos los voluntarios y los supervisores reciban capacitación practica en equidad entre hombres y mujeres y la forma de operacionalizarlo en sus trabajos.
- *Selección de organizaciones contrapartes:*
 - Las organizaciones deben de ser seleccionadas sobre la base de una divulgación amplia del proyecto, que permita dar la oportunidad de considerar al mayor número de ellas.
 - Obtener y analizar más información sobre la organización, principalmente sobre su misión, planes, situación interna y otros aspectos que muestren el potencial de la misma.
 - Los criterios para la selección de las organizaciones (ver 5.1.1), son apropiados para la segunda fase y deben ser integrados y aplicados con un adecuado balance de rigurosidad – flexibilidad. En adición, y para lograr un mejor impacto se recomienda añadir los siguientes criterios:
 - La relevancia que tiene la organización con relación a las actividades para el cumplimiento de los Acuerdos de Paz y al proceso de democratización en general.
 - La existencia de una estructura democrática que dé espacios al trabajo del voluntario.
 - Contar con directrices adecuadas sobre la forma en que la organización puede incidir en el proceso de paz.
 - La posibilidad de asignar un contraparte con un nivel de formación de acuerdo al perfil del voluntario y las actividades que realizará; o bien la forma en que se puede desarrollar un enfoque de trabajo en equipo para buscar la sostenibilidad.
 - Que en la organización existan las condiciones mínimas de equipo y recursos para que el trabajo del voluntario pueda ser realizado.

- *Definición y selección de puestos:*

- Los puestos se deben de seleccionar sobre la base de un análisis que revele la necesidad y la importancia de la asignación de un voluntario. Las actividades que deben de considerar para un puesto deben de apoyar la misión o actividades de la organización en el proceso de paz o democratización.
- En todos los puestos deben considerarse actividades que fortalezcan la capacidad institucional de la organización y la promoción de procesos sostenibles más allá de la terminación de la asistencia. Se deberá buscar un adecuado balance con actividades operativas (“gap filling”), considerando que la falta de recursos de las organizaciones no les permiten tener mucho personal.
- Incorporar en la selección de puestos el criterio de concentración de esfuerzos, de tal manera que en una misma organización o un mismo tema, puedan seleccionarse varios puestos que tengan la posibilidad de ampliar los impactos como resultado del trabajo en equipo y efecto sinérgico. Al mismo tiempo, es importante considerar que no se debe de sobrecargar a las organizaciones.
- En los casos en que se presenten cambios de puesto, el nuevo puesto debe ser analizado, con el propósito de asegurar que no sea de menor importancia, con relación a la misión y actividad de la organización en el Proceso de Paz.
- Los términos de referencia de los puestos seleccionados deben de ser desarrollados sobre la base de mayor análisis e información de la organización contraparte. Una vez se haya seleccionado un puesto y se hayan preparado los términos, se debe hacer un taller de auto análisis de la organización contraparte, en el cual participarán: Forum Syd, VNU Guatemala, el Director de la organización contraparte, la persona designada como supervisor y preferentemente con quienes va a trabajar el voluntario. Este procedimiento deberá hacerse con las organizaciones más débiles. Con otras sería suficiente una entrevista con mayor profundidad e información. Entre las actividades que se desarrollarán en el taller están:
 - Se analizará el trabajo que hace la organización, cuáles son las áreas débiles del trabajo y las necesidades de apoyo de un voluntario.
 - Los términos de referencia del voluntario.
 - El tiempo mínimo que se necesita al voluntario para lograr el impacto deseado.
 - Se verificará la necesidad real que tienen del voluntario.

- *Sobre la selección de voluntarios:*

- Los procesos de selección interna de voluntarios nacionales de las organizaciones contrapartes deben de recibir apoyo de VNU Guatemala y Forum Syd, de tal manera que se minimice el riesgo de error en esta fase. En las entrevistas para la selección final de los voluntarios nacionales, se deben de establecer criterios específicos de acuerdo a cada puesto.
- La selección previa de los voluntarios suecos es adecuada. En el curso de reclutamiento, se debe capacitar a los voluntarios sobre formas de adaptarse a organizaciones con poca información y sobre algunas herramientas, por ejemplo: análisis organizacional.

- Se deben contratar voluntarios que tengan la posibilidad de permanecer el tiempo que se ha estimado para producir el impacto buscado. Debe abrirse la posibilidad de prolongarse a tres años si fuera necesario.
- *Sobre la inducción, supervisión y evaluación del voluntario:*
 - Forum Syd VNU Guatemala deben apoyar a la organización contraparte para que esté en capacidad de proporcionar una adecuada y sistemática inducción a los voluntarios que le asignen. En la inducción se revisará los términos de referencia, se orientará sobre el trabajo a realizar, se explicará que se espera del trabajo y se establecerá la manera de medir el progreso.
 - La supervisión de VNU Guatemala y Forum Syd debe de ser sistemática, y orientada a apoyar el trabajo del voluntario y a la solución de problemas que afecten su trabajo. La periodicidad de la supervisión que se considera adecuada es la siguiente:
 - Primera visita, por lo menos a los tres meses de iniciado el trabajo.
 - La segunda a los seis meses.
 - La tercera al finalizar el primer año de trabajo.
 - La cuarta al finalizar el período de asignación.
 - La supervisión se hará sobre las actividades de los términos de referencia, el plan de trabajo del voluntario y la organización. Se considerará tanto en lo que se está avanzando como en lo que no. Se revisarán los problemas que se presentan y se discutirán soluciones a los mismos. Se discutirán los hallazgos de la supervisión con el supervisor en la organización contraparte y se buscarán soluciones conjuntas a los problemas.
 - Realizar un taller con los supervisores de los voluntarios en las organizaciones contrapartes para fortalecer su trabajo de supervisión.
- *Sobre la forma de ejecución:*
 - La forma de ejecución del Proyecto y la división de responsabilidades debe de seguir en la segunda fase, con las siguientes modificaciones:
 - Aclarar bien el papel de cada uno de los actores en el documento de proyecto, incluyendo lo específico para VNU Bonn y VNU Guatemala.
 - Ampliar el papel de Forum Syd al apoyo en el reclutamiento de voluntarios nacionales, en la implementación y la supervisión del Proyecto.
 - Definir los cargos financieros que VNU Bonn puede hacer por cada voluntario.
 - Consolidar el proceso de descentralización de actividades de VNU Bonn a las Oficinas de VNU Guatemala.
 - El PNUD debe de tomar las acciones necesarias para que mejore el sistema de pago de los estipendios a los voluntarios.
 - La Oficina de VNU Bonn debe buscar solución a la aprobación del informe médico y adquisición del seguro para los voluntarios suecos; y reducir el tiempo de reembolso de gastos de seguro médico, o bien buscar un mecanismo de préstamo para los voluntarios.

- *Sobre intercambio de experiencias y capacitación:*
 - El Proyecto debe de considerar fondos para financiar actividades de intercambio con otras organizaciones o participación en eventos de capacitación para equipos de voluntarios y personas de la organización contraparte, dentro o fuera del país. Así también para capacitación en temas generales relacionados con las actividades de los voluntarios financiados con fondos del Proyecto. Esta capacitación es independiente de la asignación que cada voluntario tiene e independiente de que pueda ser impartida a voluntarios financiados por otros proyectos. Los fondos podrían ser manejados por Forum Syd.
- *Sobre las condiciones de trabajo:*
 - Revisar las condiciones económicas de trabajo de los voluntarios nacionales, para decidir en el futuro sobre las categorías actuales (técnico y profesional).
 - Se deben de considerar otras categorías de puestos para voluntarios nacionales, de tal manera que se pueda captar recursos humanos con alto perfil profesional. Las categorías podrían ser: Experto de Tiempo Completo y Experto de Tiempo Parcial. Las organizaciones serán quienes definan la asistencia que requieren.

c. En lo que resta del Proyecto se recomienda:

- Hacer una revisión del presupuesto y definir, conjuntamente VNU Guatemala y Forum Syd, un plan de reclutamiento de voluntarios, indicando el número de voluntarios y el período de contratación.
- Hacer una rápida revisión de cada uno de los puestos y determinar si es realmente importante que el voluntario continúe en la organización contraparte hasta que termine su contrato y que tanto se aprovecharía asignarlo a otra organización.
- Poner especial atención en aquellos casos en que el voluntario ha cambiado de puesto, con el propósito de determinar el nivel de impacto del puesto actual y la posibilidad de otro puesto donde el impacto fuera más alto.
- Considerar la reasignación en aquellos casos en que se tenga evidencia de que al voluntario no se le ha dado el espacio para la realización de sus actividades, ya sea por falta de apertura de los dirigentes o por falta de confianza.
- Aplicar las recomendaciones sobre selección de contrapartes, puestos y voluntarios para la asistencia que todavía está disponible; y apoyar a las organizaciones contrapartes con la inducción de los voluntarios que todavía sean asignados en lo que falta del Proyecto.
- Aplicar las recomendaciones detalladas sobre la administración del Proyecto, especialmente lo que en el corto plazo se puede realizar.
- Iniciar el proceso de supervisión y evaluación de los voluntarios con aquellos que se conoce tienen más conflictos, problemas o atrasos en las organizaciones contrapartes.

1. Introducción

1.1 Antecedentes

En marzo de 1997, el Gobierno de Suecia a través de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI) firmó dos convenios de cooperación, uno con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Guatemala y el otro con Forum Syd, una Organización No Gubernamental de Suecia, con el propósito de apoyar el Proyecto de Voluntarios de Naciones Unidas para la paz en Guatemala, “VNU Promotores de la Paz”.

El Proyecto se inserta en el contexto del Programa del Coordinador Residente para el Fortalecimiento de Actividades en Apoyo al Proceso de Paz y Modernización del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala. Inició sus actividades en 1997, y según el convenio firmado con PNUD el proyecto finalizará el 30 de junio del año 2000. Actualmente el Proyecto financia 11 voluntarios suecos y 20 voluntarios nacionales, quienes trabajan en diferentes organizaciones en Guatemala.

El Documento de Asistencia Preparatoria, señala que el proyecto iba a ser evaluado a principios de 1998 para evaluar la coordinación interna y la sostenibilidad de las actividades de los voluntarios. La evaluación se pospuso para principios de 1999.

Este informe es el resultado de la evaluación, la cual aborda varios temas, los cuales son descritos en los términos de referencia (anexo 1), y que pueden ser resumidos en tres ejes:

- El impacto del Proyecto en la consolidación del Proceso de Paz en Guatemala.
- Los mecanismos novedosos de colaboración en cuanto a la coordinación y ejecución del Proyecto.
- Las condiciones de trabajo en las diferentes categorías de voluntarios del Proyecto, las formas de colaboración y los efectos del Proyecto.

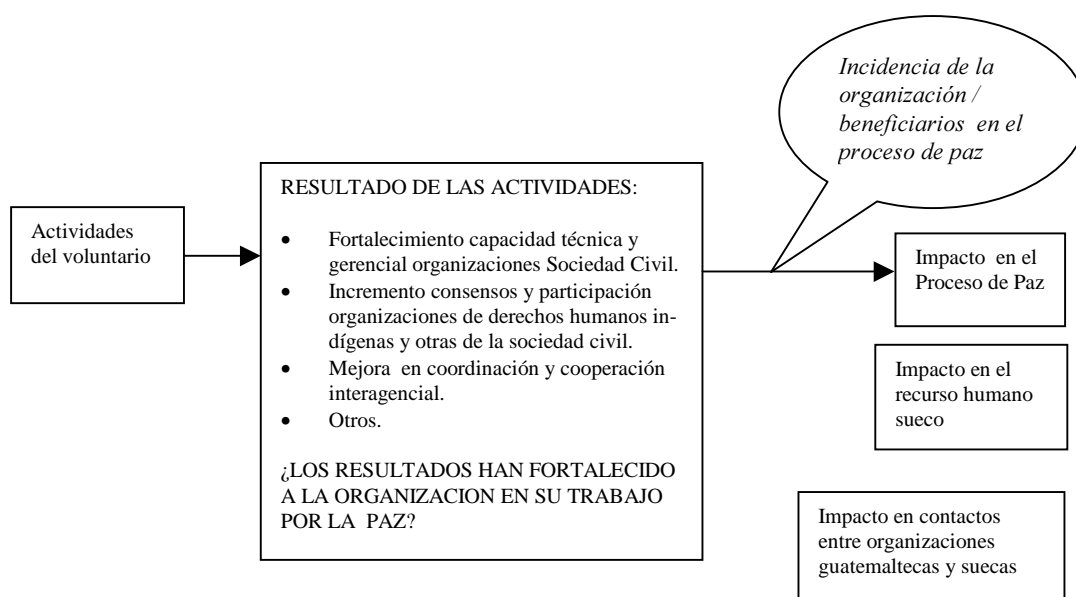
La evaluación fue realizada por un equipo de tres consultores: Kristina Boman y Göran Schill de Boman & Peck Konsult, AB; y Eberto de León de DE LEÓN & ASOCIADOS. El proceso de evaluación se inició el 22 de marzo 1999 y el informe preliminar fue entregado 30 de abril 1999.

1.2 Metodología

La Misión desarrolló un modelo de análisis para tratar los diferentes temas contenidos en los términos de referencia. El modelo diferencia entre las actividades realizadas por el voluntario, los resultados que producen las actividades y el impacto que el trabajo del voluntario tiene en el proceso de paz.

Un factor importante para explicar el impacto es la incidencia que tiene la organización o grupo de beneficiarios del trabajo del voluntario en el proceso de paz. El marco de análisis se explica en la figura siguiente.

Figura 1. Proyecto promotores para la paz. Modelo de análisis para la evaluación



En adición al modelo de análisis, se definió criterios para analizar cada una de las preguntas contenidas en los términos de referencia. Los criterios por pregunta se detallan en el anexo 2.

Se consideró que debía hacerse el estudio de cada puesto y que el mismo debía considerar entrevistas con el Voluntario, el Supervisor y con el Coordinador o Director de la organización donde está asignado el Voluntario. En caso de que el Supervisor del Voluntario conociera bien las estrategias y el trabajo de la organización, se decidió no entrevistar al Coordinador o Director de la organización. Así también se consideró algunas entrevistas con beneficiarios para los cuales trabaja el Voluntario. Esto último no se realizó para todos los voluntarios entrevistados.

La aplicación del enfoque metodológico utilizado incluyó las siguientes actividades:

- **Revisión de información existente.** Esto incluyó:
 - **Revisión de documentos.** Se revisaron documentos sobre el Proyecto, sobre el proceso de paz y sobre Guatemala.
 - **Entrevistas Iniciales.** Con personal clave de las instituciones relacionadas con el Proyecto, principalmente PNUD, VNU Guatemala y Forum Syd.
- **Planificación del trabajo de campo.** Comprendió lo siguiente:
 - **Preparación de instrumentos.** Sobre la base de los criterios desarrollados para las preguntas incluidas en los términos de referencia (anexo 2) se desarrollaron guías de entrevista homogéneas para los voluntarios, supervisores y directores o coordinadores de las organizaciones y guías de entrevista específicas para otras personas a entrevistar. Los consultores realizaron dos entrevistas en forma conjunta para uniformizar el uso de los instrumentos.
 - **Selección de los voluntarios a entrevistar.** La selección de los voluntarios a entrevistar se hizo mediante discusiones con funcionarios de VNU Guatemala y el Representante de Forum Syd. Los criterios de selección fueron:

- En primer lugar se excluyeron los voluntarios asignados al Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) que atendieron la emergencia de la Tormenta Tropical Mitch que afectó al país en noviembre de 1999. La razón de excluirlos del estudio es que estos voluntarios fueron reclutados directamente y no atendía a la razón fundamental del Proyecto.
- Segundo, se excluyó uno de los dos voluntarios suecos que trabajan en ACNUR.
- Se identificaron voluntarios con y sin problemas en su trabajo, a juicio de VNU Guatemala y Forum Syd; y de acuerdo a las características de las diferentes organizaciones contrapartes.
- Se tomó en cuenta el período de trabajo de cada Voluntario, para considerar en el análisis a los que tenían un corto período de tiempo en el puesto, por las dificultades para medir el resultado del trabajo en plazos cortos.

Sobre la base de los anteriores criterios, se seleccionaron nueve de los once voluntarios suecos (83 por ciento) y a once de los quince voluntarios nacionales (73 por ciento) que actualmente están asignados, proporción que es representativa de la población total y que permite llegar a conclusiones confiables de lo que está sucediendo en el Proyecto. Los únicos sectores de voluntarios que no se cubrieron fueron los que trabajaron en MINUGUA por las dificultades obvias de localización y los de FNUAP por las razones ya indicadas.

➤ **Organización del trabajo de campo.** Se establecieron los contactos con las organizaciones contrapartes y se acordaron las fechas y horas para las entrevistas. Se establecieron contactos también con otras personas y funcionarios relacionados con el proyecto y el proceso de paz, para hacer las entrevistas previstas.

• **Trabajo de campo.** *Incluyó lo siguiente:*

- **Entrevistas.** Se hicieron entrevistas con diferentes personas e instituciones que representan a diferentes sectores relacionados con el Proyecto y el proceso de paz (anexo 3). Los sectores entrevistados fueron:
 - PNUD Guatemala.
 - Forum Syd Guatemala.
 - Forum Syd Suecia.
 - ASDI Estocolmo.
 - VNU Bonn.
 - La Embajada de Suecia en Guatemala.
 - Personas conocedores del proceso de paz.
 - Supervisores de los voluntarios en las organizaciones contrapartes.
 - Directores/Coordinadores de las organizaciones contrapartes.
 - Beneficiarios del trabajo de los voluntarios.
 - Voluntarios suecos.
 - Voluntarios nacionales.

Los consultores entrevistaron a suecos y nacionales, aunque la consultora sueca entrevistó a más suecos y el consultor guatemalteco a más guatemaltecos. Lo anterior se decidió porque se notó un mayor nivel de confianza de los voluntarios para hablar con alguno de su misma nacionalidad.

- **Visitas de observación.** Se realizaron visitas y entrevistas con personas beneficiadas de los trabajos de los voluntarios. Entre estas a alcaldes auxiliares de Totonicapán; la Comisión Permanente de la Mujer y la Comisión de Participación a Todos los Niveles en COPMAGUA; miembros de la Unidad Técnica Municipal de Sololá; y grupos de mujeres en Totonicapán y San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango.
- **Procesamiento y Análisis de la información.** La información recopilada fue sistematizada en un informe por voluntario entrevistado, el cual mostraba el impacto y resultado por puesto. El análisis se hizo de manera conjunta, se discutieron y se uniformizaron los criterios de evaluación. Una vez discutido el análisis al nivel de puesto se procedió a integrar el informe final.

1.3 Validez y limitaciones de la evaluación

La evaluación tiene un alto nivel de representatividad, ya que la proporción de puestos analizados es alto, 83 y 73 por ciento de los voluntarios suecos y nacionales actualmente asignados. El diseño conjunto de la metodología, la utilización de instrumentos homogéneos, las primeras entrevistas realizadas en forma conjunta y el análisis conjunto asegura la validez de los resultados.

Los criterios empleados para la selección de los voluntarios a entrevistar, mencionados en la página 3, y el procedimiento empleado, determinan que los resultados tengan un nivel de confiabilidad tal, que pueden ser generalizados a todos los voluntarios en el programa, excepto los voluntarios asignados a FNUAP para atender la emergencia de la Tormenta Tropical Mitch.

Las limitaciones de la investigación tienen que ver con la medición del impacto, ya que la medición del mismo siempre es metodológicamente difícil, por lo que se puede decir que únicamente se ha estimado el impacto. La estimación se hizo en una forma estructurada, tal como se muestra en el anexo 2, lo cual da cierta seguridad en los resultados. Fue especialmente complicado ver el impacto en el recurso sueco, ya que el mismo solo puede ser visto en el largo plazo y hasta ahora solo tres voluntarios han terminado su asignación.

1.4 Importancia de la Perspectiva de Género

Los consultores reconocen la importancia de la promoción de la perspectiva de género y el tema se aborda a lo largo del documento. Por facilidad en su redacción, no se incluyen palabras que distingan el género, por lo que cuando se mencione a una persona deberá entenderse de que es hombre o mujer, por ejemplo: el voluntario puede ser voluntario o voluntaria.

2. El entorno en Guatemala

2.1 Antecedentes

Guatemala está localizado en Centro América, tiene una extensión territorial de 108,889 kilómetros cuadrados, con una población total estimada para 1995 de 10.6 millones de habitantes, de la cual el 60.6 por ciento corresponde a población rural y 39.4 por ciento a población urbana. Según las estadísticas nacionales el 42.8 por ciento de la población es indígena, mayoritariamente de origen maya (SEGEPLAN – Gabinete Social, 1996); sin embargo, la proporción de población indígena se considera que es mayor, debido a problemas en la definición en los censos.

Guatemala sufrió durante 37 años un conflicto armado interno que causó según informes de organizaciones de derechos humanos un saldo de alrededor de 150,000 muertos, 50,000 desaparecidos y más de un millón de desplazados, entre ellos varios miles de refugiados en otros países. La población más afectada por el conflicto armado fue la del área rural, especialmente la población indígena, ya que se estima que tres de cada cuatro víctimas fueron indígenas.

Además de esta tragedia humana, el conflicto armado afectó negativamente el proceso de desarrollo del país, a tal grado que apenas en 1997 se alcanzó en términos reales el nivel equivalente alcanzado en 1976 (Comisión Paritaria de Reforma Educativa, 1998).

Los efectos negativos del conflicto armado interno, aumentaron en mayor medida las desigualdades sociales del país. Según el Plan de Gobierno (SEGEPLAN, 1996) el 79.9 por ciento del total de la población vive en condiciones de pobreza y el 59.3 por ciento en condiciones de extrema pobreza. Las condiciones de pobreza son más acentuadas para la población indígena, ya que para el mismo año, 92.6 por ciento de la misma vivía en condiciones de pobreza y 91.3 por ciento en extrema pobreza.

El 29 de diciembre de 1996, con la firma del Acuerdo de Paz Firme y Duradera entre el Gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG), se culminó el proceso de negociaciones iniciado en 1990. La firma de los acuerdos de paz, dan la oportunidad de iniciar un proceso de construcción de una sociedad democrática, participativa y equitativa.

2.2 Los Acuerdos de Paz

Los acuerdos de paz firmados por el Gobierno de Guatemala y la URNG son los siguientes:

- El Acuerdo Global sobre Derechos Humanos. Suscrito en la Ciudad de México el 29 de marzo de 1994.
- El Acuerdo para el Reasentamiento de las Poblaciones Desarraigadas por el Enfrentamiento Armado. Suscrito en Oslo el 17 de junio de 1994.
- El Acuerdo sobre el Establecimiento de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico de las Violaciones a los Derechos Humanos y los Hechos de Violencia que han Causado Sufrimiento a la Población Guatemalteca. Suscrito en Oslo el 23 de junio de 1994.
- El Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas. Suscrito en México el 31 de marzo de 1995.

- El Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria. Suscrito en México el 6 de mayo de 1996.
- El Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática. Suscrito en México el 19 de septiembre de 1996.
- El Acuerdo sobre el Definitivo Cese al Fuego. Suscrito en Oslo el 4 de diciembre de 1996.
- El Acuerdo sobre Reformas Constitucionales y Régimen Electora. Suscrito en Estocolmo el 7 de diciembre de 1996.
- El Acuerdo sobre Bases para la Incorporación de URNG a la Legalidad. Suscrito en Madrid el 12 de diciembre de 1996.
- El Acuerdo sobre Cronograma para la Implementación, Cumplimiento y Verificación de los Acuerdos de Paz. Suscrito en Guatemala el 29 de diciembre de 1996.
- El Acuerdo de Paz Firme y Duradera. Suscrito en Guatemala el 29 de diciembre de 1996.

El cumplimiento de estos acuerdos se programó en tres fases: la primera de 90 días, la segunda para 1997 y la tercera para los años 1998, 1999 y 2000.

2.3 Avance de los Acuerdos de Paz

La implementación de los acuerdos de paz ha sido un proceso complejo, principalmente en aquellos aspectos sustantivos o de fondo que requieren grandes decisiones de parte del Estado y de consensos entre varios sectores. Los aspectos operativos de implementación de los acuerdos se han venido cumpliendo, especialmente los que se consideraron dentro de la primera fase del cronograma, (cronograma de los 90 días).

Los compromisos incluidos en la segunda fase (año 1997) y la tercera fase (años 1998, 1999 y 2000), han encontrado mayores dificultades, ya que requieren de grandes decisiones por parte del sector estatal y muchas de ellas dependen de la aprobación de las reformas constitucionales.

Tal como se indicó, la implementación de los acuerdos es un proceso complejo y hay atrasos importantes que se han o están recalendarizando; sin embargo, como resultado del avance que hasta ahora se ha logrado, se han dado importantes cambios en la sociedad guatemalteca.

En primer lugar, el conflicto armado concluyó, la represión política ha disminuido substancialmente como política institucional, se ha iniciado el proceso de desmilitarización y se cuentan con más condiciones de pluralismo político e ideológico. Se cuenta con nuevas bases de relación entre el estado y la sociedad, a través de comisiones que se han establecido a raíz de los acuerdos de paz, con el propósito de definir políticas públicas sobre temas de trascendencia. El producto del trabajo de las comisiones se ha traducido en aportes para el proyecto de reformas constitucionales, aportes para anteproyectos de ley que se discuten en el Congreso de la República y para el Ejecutivo para su operativización como políticas públicas. Uno de los cambios más importantes es la apertura de nuevos espacios de participación para nuevos y fuertes protagonistas sociales, especialmente los pueblos indígenas y las mujeres.

En términos generales, se han tenido avances en todos los acuerdos de paz; sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, los aspectos de fondo que requieren de fuertes decisiones, han tenido menores avances y han debido recalendarizarse y se prevé que tal recalendarización será necesaria en el futuro.

Entre los aspectos más importantes de los acuerdos de paz que no han avanzado, están por ejemplo: la aprobación de las reformas constitucionales, debido al gran número de estas que se incluyeron, más allá de las consideradas en los acuerdos de paz y a iniciativas legales tendientes a atrasar su aprobación; la aprobación del Fondo de Tierras; el atraso en la implementación del proceso de catastro; y el problema fiscal, especialmente el tributario que ha confrontado todo tipo de obstáculos y no se ha podido avanzar en el cumplimiento de las metas previstas en los acuerdos.

Es importante tomar en cuenta, que el cumplimiento de los acuerdos de paz trasciende la programación contenida en los mismos, ya que por ejemplo la co-oficialización de los idiomas indígenas, la reforma al sistema de justicia, el proceso catastral y la reforma educativa entre otros, requerirán de un período más largo y requerirán por lo tanto, del esfuerzo de varias administraciones de Gobierno. Así también, las negociaciones para la promulgación de las nuevas leyes que se originarán de los acuerdos de paz y la implementación de las mismas, requerirán de un período considerable de tiempo.

2.4 Necesidades del proceso de paz

El proceso de paz es un proyecto nacional de largo plazo y bastante complejo y existen diferentes puntos de vista de los objetivos del mismo. La Misión de Evaluación comparte la visión de los Autores de IDEA International, de que: “la sociedad guatemalteca experimenta desde hace algunos años una triple transición. Se ha pasado ya de la guerra a la paz. Se transita del autoritarismo a la democracia participativa. Y por último, se busca pasar de una economía Estado – céntrica y cerrada, a una de mercado, integrada al proceso de globalización” (International IDEA, 1998).

El proceso de construcción de una nueva sociedad, recibe el impulso del avance en el cumplimiento de los acuerdos de paz. En tal razón, la naturaleza de los acuerdos debe de ser vista como un compromiso de Estado y no solo del gobierno y su cumplimiento corresponde a todos los sectores del país, de tal manera que todos los actores (políticos, empresarios, profesionales, trabajadores, universidades, la Sociedad Civil y en general todos los sectores) deben sentirse convocados y participar activamente en el proceso.

En tal sentido, la oportunidad que hoy tienen los diferentes sectores para hacer cambios en la sociedad, demanda recursos para llevarlos a cabo y principalmente la participación de la Sociedad Civil. No obstante la importancia de lo anterior, hay algunos sectores que tienen limitaciones para participar en forma efectiva dentro del proceso, por falta de recursos humanos o financieros. Esta es la situación que se presenta principalmente entre diversas organizaciones de la Sociedad Civil y de gobiernos locales, principalmente aquellos grupos que tradicionalmente han sido marginados por el sistema, tales los casos de las organizaciones indígenas y de mujeres. Es importante mencionar también que hay algunos sectores que no desean participar efectivamente, tal los casos de organizaciones del sector empresarial y algunos sectores no organizados de la sociedad.

El proceso necesita que se realicen como mínimo los cambios previstos en los acuerdos de paz, especialmente aquellas reformas que fortalezcan la autoridad del estado democrático y que consoliden el estado de derecho democrático. Así mismo, lo anterior se debe de articular a la dinámica del sistema económico, para mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente la que tradicionalmente ha estado al margen del desarrollo. Además, se debe de dar un expreso reconocimiento del carácter multiétnico, plurilingüe y multicultural de la sociedad, con el propósito de que en la construcción de una nueva nación, se incorpore a la mitad de la población al ejercicio de una ciudadanía activa y plena. Para hacer efectivo tal reconocimiento se debe otorgar y desarrollar los derechos que

les corresponden a los pueblos indígenas, lo cual demanda una transformación profunda en las relaciones sociales, especialmente de aquellas de poder (International IDEA, 1998).

En razón de lo anterior, la sociedad Guatemalteca tiene por delante tres desafíos fundamentales: fortalecer la democracia y el Estado; impulsar el desarrollo económico y social y construir una democracia intercultural (International IDEA, 1998).

3. Descripción del proyecto

3.1 Antecedentes

Después de 37 años de conflicto armado interno, en diciembre de 1996 se firmaron los acuerdos de paz entre el Gobierno de Guatemala y la URNG. La firma de los acuerdos proveen las bases para la creación de una sociedad democrática y da la oportunidad para hacer reformas fundamentales que incrementen la participación de la Sociedad Civil, se descentralice el Gobierno y se mejore el respeto por los derechos humanos. El Gobierno de Guatemala y la Sociedad Civil se enfrentan al reto de establecer mecanismos y estrategias para la implementación de los acuerdos.

Para enfrentar el mencionado reto se consideró importante proporcionar apoyo para fortalecer la capacidad nacional. Así también se tomó en cuenta que los Voluntarios de Naciones Unidas (VNU) venían jugando un papel importante en el proceso de paz, principalmente en MINUGUA y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas. En tal razón la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional mostró interés en financiar un Proyecto que permitiera proveer apoyo con un equipo multidisciplinario de voluntarios nacionales e internacionales, dentro del Contexto del Programa del Coordinador Residente para el Fortalecimiento de Actividades en Apoyo del Proceso y Modernización del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala.

3.2 Descripción del Proyecto

El Proyecto VNU Promotores de la Paz es parte del Programa del Coordinador Residente para el fortalecimiento de Actividades en Apoyo al Proceso de Paz y la Modernización del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala; y su objetivo es: “proveer asistencia técnica para la formulación, ejecución y evaluación de programas y proyectos estratégicos para los acuerdos de paz”.

El Proyecto consiste en permitir que diez voluntarios de Naciones Unidas suecos (30 años voluntario) y 20 voluntarios de Nacionales de Unidas Nacionales (40 años voluntario) trabajen en el país como parte de un equipo en áreas prioritarias relacionadas con los acuerdos de paz. El presupuesto total del Proyecto para PNUD asciende a US\$ 1,459,544 y para Forum Syd a Kr 1,900,000 (Coronas Suecas), financiado totalmente por el Gobierno de Suecia. Existe actualmente una confusión sobre cuantos voluntarios suecos y guatemaltecos pueden ser financiados a través del Proyecto, ya que Forum Syd, VNU Guatemala y PNUD tienen diferentes interpretaciones de las cifras mencionadas en los documentos del Proyecto.

Entre las áreas relacionadas con lo acuerdos de paz están:

- El fortalecimiento de actores e instituciones locales; tales como, municipalidades, Consejos Locales y Departamentales de Desarrollo, organizaciones de la Sociedad Civil e instituciones descentralizadas del Estado.
- Reasentamiento, reinsersión y desmovilización de refugiados, personas desplazadas y excombatientes.
- Fortalecimiento institucional para la promoción de los derechos humanos, derechos indígenas e identidad.

Los productos esperados del Proyecto son:

- Capacidad técnica y gerencial mejorada entre las organizaciones de la Sociedad Civil, especialmente al nivel local.
- Las oportunidades para la formación de consensos y la participación de ONGs de derechos humanos, grupos indígenas y otras organizaciones de la Sociedad Civil en la implementación de los acuerdos de paz se han incrementado.
- Programas y proyectos estratégicos en apoyo a la implementación de aspectos prioritarios de los acuerdos de paz formulados, ejecutados y evaluados.
- Cooperación y coordinación interagencial con relación al apoyo al proceso de paz en Guatemala incrementada.

No existe un documento de proyecto que describa el proyecto en su conjunto de una manera lógica y detallada. Lo único con lo que se cuenta es con el Documento de Asistencia Preparatoria, preparado por el PNUD en Guatemala. La falta del documento limita la implementación, ya que no se tienen líneas de trabajo, criterios para las diferentes acciones e indicadores para el seguimiento y evaluación del Proyecto.

La estructura del objetivo general del Proyecto se puede resumir de la manera que se presenta en el cuadro 1. Esta estructura del objetivo es reconstruida y ha sido deducida de varios documentos de programa e información proveída por el Representante de Forum Syd y Oficiales de Programa de VNU Guatemala.

En los documentos revisados no son explícitos algunos objetivos tales como: el fortalecimiento de la base de recursos humanos suecos, la creación de oportunidades de aprendizaje para organizaciones suecas y el mantenimiento de una opinión pública positiva hacia la cooperación para el desarrollo.

Cuadro 1. Proyecto vnu promotores de la paz. Estructura general del objetivo del proyecto.

Objetivo	Apoyar a establecer una paz firme y duradera en Guatemala a través del apoyo de proyectos y programas estratégicos de los acuerdos de paz.
Propósito	Fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones contrapartes.
Resultados	Capacidad técnica y gerencial mejorada entre las organizaciones de la Sociedad Civil, especialmente al nivel local. Las oportunidades para la formación de consensos y la participación de ONGs de derechos humanos, grupos indígenas y otras organizaciones de la Sociedad Civil en la implementación de los acuerdos de paz se ha incrementado. Programas y proyectos estratégicos en apoyo a la implementación de aspectos prioritarios de los acuerdos de paz formulados, ejecutados y evaluados. Cooperación y coordinación interagencial con relación al apoyo al proceso de paz en Guatemala incrementada.
Actividades	Varias, dependiendo de cada posición.
Insumos	10 voluntarios suecos y 20 voluntarios nacionales asignados en organizaciones guatemaltecas.

3.3 Estrategia de implementación

El proyecto es ejecutado en Guatemala directamente por el PNUD, a través del Programa de Voluntarios de Naciones Unidas (VNU) y conjuntamente con Forum Syd, una ONG sueca. Las organizaciones guatemaltecas receptoras de la asistencia de los voluntarios son seleccionadas por un Comité de Selección formado por representantes de PNUD, VNU, La Embajada de Suecia/ASDI, La Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala (MINUGUA) y Forum Syd.

Los puestos para la asignación de voluntarios se establecen sobre la base de criterios que pretenden que se logre el máximo impacto con relación a la implementación de aspectos clave de los acuerdos de paz. Entre los criterios más importantes están:

- Fortalecimiento de instituciones locales y descentralizadas, gubernamentales y no gubernamentales, dentro del contexto del Acuerdo Socioeconómico.
- Tienen preferencia las áreas fuera de la ciudad de Guatemala y los recursos se deben concentrar dentro de ciertas áreas geográficas para lograr el máximo grado de impacto.
- Se prestará más atención a las necesidades de los sectores más vulnerables de la población, incluyendo indígenas y personas desplazadas.
- Cuando sea apropiado, los voluntarios internacionales trabajarán con uno o más voluntarios nacionales, para promover la transferencia de conocimientos y desarrollar un enfoque de trabajo en equipo.

Los voluntarios suecos son reclutados por Forum Syd en Suecia y propuestos al Comité de Selección, quien consulta con las organizaciones contrapartes para su aprobación. Los voluntarios nacionales en la mayoría de los casos son sugeridos por las organizaciones contrapartes; seleccionados por VNU Guatemala, Forum Syd y la Organización Contraparte; y propuestos al Comité de Selección para su aprobación. Los voluntarios nacionales obtienen un contrato para los primeros tres meses y luego hasta completar un año, hasta un máximo de dos años.

4. Resultados e impacto del proyecto

4.1 Actividades de los voluntarios

4.1.1 Actividades propuestas por el Proyecto

Los voluntarios dentro del programa realizan una amplia variedad de actividades, están involucrados en diferentes sectores y con diferentes funciones dentro de las organizaciones. En algunos casos, los voluntarios han apoyado en más de un campo de trabajo, por ejemplo: trabajo en el área de salud y apoyo en fortalecimiento institucional de la organización; o trabajo en el área de agricultura y apoyo en fortalecimiento de la organización comunitaria.

Los voluntarios se encuentran trabajando en áreas técnicas de: Desarrollo institucional, administrativo, propuestas políticas, derechos humanos, género, municipalidades, salud agricultura, agroforestería, retorno y resolución de conflictos (figura 2). Tal como se mencionó algunos voluntarios trabajan en más de una de las áreas.

Siete de los veinte voluntarios se dedican total o parcialmente a desarrollo institucional de la organización contraparte; cinco voluntarios realizan tareas administrativas; cinco trabajan en la área de formulación de propuestas políticas, en el seno de comisiones formadas a raíz de los acuerdos de paz; cuatro voluntarios trabajan en derechos humanos; tres en equidad de género; y dos en desarrollo de poder local. El resto se ubican en sectores de retorno de refugiados, resolución de conflictos, salud, agricultura y agroforestería.

El Documento de Asistencia Preparatoria del proyecto planteó el trabajo de los voluntarios en tres áreas prioritarias:

- *Area 1:* Fortalecer actores e instituciones locales, tales como municipalidades, consejos de desarrollo locales o departamentales, organizaciones de la sociedad civil o entes descentralizados del estado.
- *Area 2:* El reasentamiento, la reinserción y desmovilización de refugiados, desplazados y excombatientes respectivamente.
- *Area 3:* Fortalecimiento institucional para la promoción de los derechos humanos y los derechos e identidad de los pueblos indígenas.

Los 20 voluntarios entrevistados se encuentran distribuidos en las tres áreas planteadas (figura 3). La mayoría trabaja en el área 3, le sigue el área 1 y los menos trabajan en el área 2. En general se puede decir que el Proyecto ha logrado asignar voluntarios en las áreas previstas, con excepción de los que se asignaron al FNUAP para trabajar en la emergencia de la Tormenta Tropical Mitch, la cual fue una excepción y por un período de tres meses.

Figura 2. Proyecto vnu promotores de la paz. Areas técnicas de trabajo de los voluntarios.

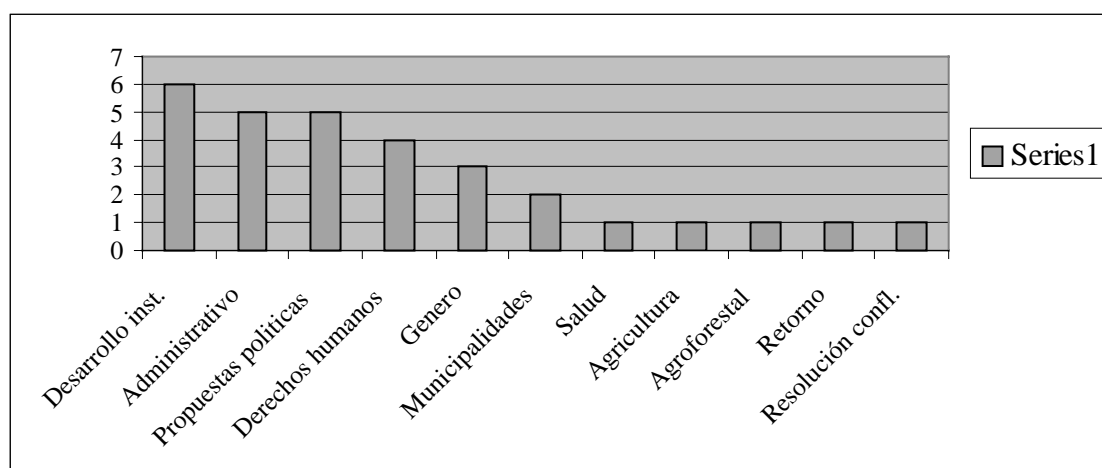
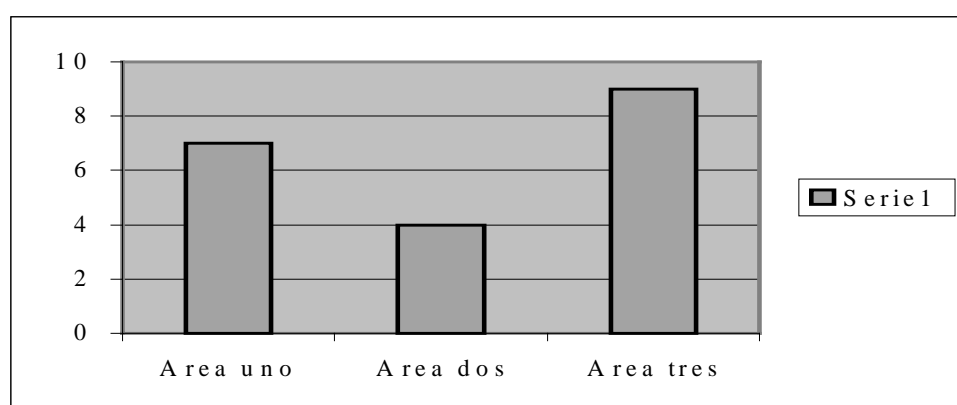


Figura 3. Proyecto vnu promotores de la paz. Areas prioritarias de trabajo de los voluntarios.



4.1.2 Actividades y Términos de Referencia

Todos los voluntarios tienen Términos de Referencia para los puestos que desempeñan, ya que los mismos son necesarios para el proceso de reclutamiento y selección. No siempre los términos de referencia se corresponden con las actividades que el voluntario está realizando en la organización contraparte. El 60 por ciento de los voluntarios realizan actividades que corresponden totalmente con los términos de referencia; el 25 por ciento tiene una correspondencia parcial; y el 15 por ciento realiza actividades diferentes.

Una de las razones más importantes por la que el trabajo real del voluntario no corresponde totalmente a los términos de referencia es que el trabajo del voluntario ha evolucionado durante su asignación. En otros casos la organización sufrió cambios significativos después de que se escribieron los términos de referencia y las necesidades de apoyo también fueron afectadas. En otros casos los términos de referencia no fueron desarrollados con suficiente análisis y las necesidades reales resultaron diferentes a las previstas.

4.1.3 Planes de Trabajo

Todos los voluntarios entrevistados cuentan con un plan de trabajo que se presenta a VNU Guatemala y en la mayoría de los casos es revisado por el Supervisor. Los planes de trabajo sirven como guía de trabajo al Voluntario y en algunos casos también como instrumento de seguimiento del trabajo. Varias de las organizaciones contrapartes no usan planes de trabajo individuales sino que planifican el trabajo por grupo o departamento. Esta situación determina que los planes de trabajo no siempre faciliten la supervisión o seguimiento. Los planes de trabajo de las organizaciones, principalmente aquellas más vinculadas a la formulación de propuestas de política dentro de los acuerdos de paz, son extremadamente flexibles, dada la naturaleza del trabajo que realizan y por lo tanto, hacen flexible también el plan de trabajo del Voluntario.

No obstante lo anterior, los planes de trabajo individuales son importantes ya que facilitan la integración del voluntario dentro de la organización contraparte, guían el trabajo del voluntario y da una oportunidad de dialogo entre la organización y el voluntario.

4.2 Actividades o Procesos, desarrollo de capacidades o trabajo operativo

Un tema importante en el trabajo del voluntario es el tipo de trabajo que realiza dentro de la organización. En el caso de los voluntarios pueden presentarse diferentes situaciones, tales como: Tienen puestos en los que solamente sustituyen a otro empleado (gap-filling) y satisface la necesidad de hacer actividades para la organización; Otros, a través de su trabajo desarrollan nuevas capacidades o fortalecen las existentes en la organización (lo opuesto al gap-filling). En tal razón, se considera que la sustitución de puestos (gap-filling) genera menos resultados positivos en el mediano o largo plazo que el trabajo encaminado al desarrollo o fortalecimiento de capacidades.

Además de lo anterior un voluntario puede intentar crear procesos en su trabajo, lo cual generará resultados concretos a más largo plazo, en comparación a la realización de actividades para lograr resultados concretos en el corto plazo. Los procesos parecen ser más sostenibles que las actividades comunes y corrientes, las cuales se terminan cuando el voluntario se retira de la organización. En general, la realidad es más compleja que los conceptos y se pueden presentar variantes de los diferentes casos; sin embargo, tal complejidad de la realidad no resta que una combinación de un voluntario creando / fortaleciendo capacidades y haciendo procesos producirá más resultados sostenibles en fortalecimiento institucional que un voluntario con un puesto en que solo realiza actividades en sustitución de otro (“gap-filling”).

Se encontró que siete de los veinte voluntarios trabajan proporcionando asesoría o desarrollando capacidades gerenciales o técnicas en la organización; es decir, están creando capacidades nuevas. Siete voluntarios se dedican a hacer trabajo operativo (“gap-filling”), o sea las mismas tareas que hace otro personal de la organización. Los otros seis voluntarios hacen ambas cosas.

Entre los siete voluntarios que realizan solo trabajo operativo se encuentran suecos y guatemaltecos; sin embargo, con estos voluntarios se ha llegado a ampliar la cobertura de la organización, lo cual es importante para ésta, que logra un mayor impacto e incidencia en sus áreas de trabajo. Además de lo anterior, varias de las organizaciones contrapartes no tienen recursos para lograr un fortalecimiento rápido. En esto radica la importancia de que los voluntarios combinen las actividades operativas con procesos que creen algunas capacidades para el mediano o largo plazo.

Entre los seis voluntarios que realizan trabajo operativo y desarrollo de capacidades, se puede notar que algunos tenían términos de referencia formulados para puestos operativos, sin embargo, con el

tiempo el voluntario llegó a ganar espacios dentro de la organización y a realizar tareas de desarrollo de capacidades.

Con relación a actividades y procesos; ocho de los veinte voluntarios trabajan con procesos y actividades al nivel de la organización contraparte, cuatro trabajan con procesos al nivel de los beneficiarios pero no en la organización y los otros ocho ejecutan principalmente actividades.

4.3 Resultados logrados

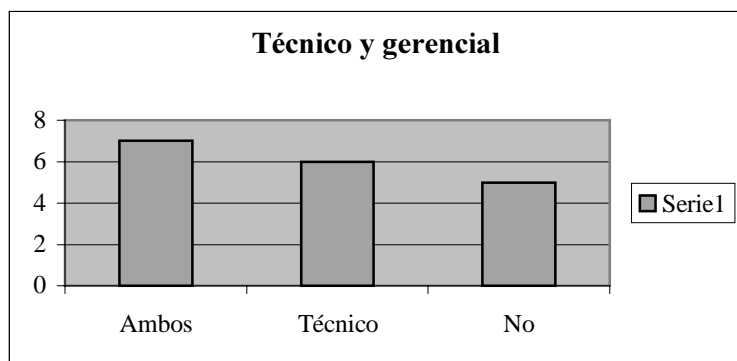
Son los resultados que se ha tenido del trabajo del voluntario dentro de la organización contraparte, para beneficiarios (clientes de la organización contraparte) o para otras organizaciones. Los resultados son diferentes a los impactos del trabajo de los voluntarios en el proceso de paz y estos se tratarán en la sección 4.4. Los resultados que se describen aquí, corresponden a 18 de los 20 voluntarios entrevistados, ya que dos se excluyeron por haber iniciado labores durante 1999, razón por la que no se considera válido investigar los resultados.

En general se puede decir que la mayoría de los voluntarios han logrado resultados positivos y relevantes para las organizaciones contrapartes o grupo de beneficiarios. Se considera que diez voluntarios han logrado resultados excelentes, cuatro han logrado buenos resultados y cuatro han logrado pocos resultados o ninguno. El resultado del trabajo de los voluntarios es apreciado por las organizaciones contrapartes, las cuales reconocen sus aportes.

Las figuras 4, 5, 6 y 7 muestran el número de voluntarios que han tenido resultados en los diferentes metas del proyecto. La magnitud de los resultados que han tenido los voluntarios en cada tema es variable; sin embargo, no es posible medirlos con mucha precisión y detalle en una investigación como ésta. La pregunta dirigida fue si el voluntario ha logrado resultados o no en cada tema determinado.

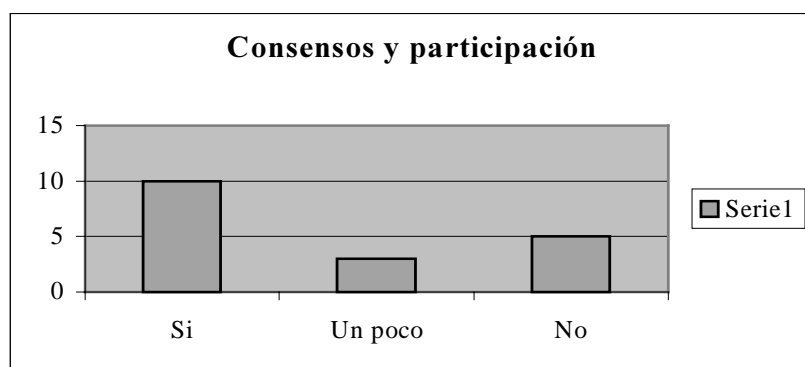
La figura 4 muestra que siete de los 18 voluntarios han tenido resultados que fortalecen la capacidad técnica y gerencial de la organización o de una organización de beneficiarios. Un resultado común en el fortalecimiento de la capacidad gerencial fue la mejora en sistemas de planificación y seguimiento de actividades. 13 de los 18 voluntarios han apoyado el fortalecimiento de la capacidad técnica de la organización o de un grupo de base. El apoyo en sus áreas de especialización a través de desarrollar nuevos sistemas de capacitación o formas de atender a los beneficiarios ha sido el principal aporte de los voluntarios. En dos de los casos, el voluntario está desarrollando una nueva área técnica en la que la organización contraparte no tenía mayor experiencia.

Figura 4. Proyecto vnu promotores de la paz. Resultados en fortalecimiento de la capacidad. Técnica y gerencial



La figura 5 muestra cuantos de los voluntarios han apoyado el incremento de las oportunidades de formación de consensos y participación de las organizaciones de derechos humanos, indígenas y otras de la Sociedad Civil, en el marco del cumplimiento de los Acuerdos de Paz. Diez de los voluntarios han tenido resultados en esta área y en la mayoría de los casos han logrado fortalecer la participación y formación de consensos en manera indirecta; es decir, que el voluntario apoya a un grupo con capacitaciones o asesoría; y el resultado es que se fortalece la capacidad de participación del grupo. Algunos ejemplos son: las comisiones permanentes de COPMAGUA, la Defensoría Maya en los tribunales de justicia, los alcaldes auxiliares y organizaciones de agricultores o grupos de base. Tres voluntarios han tenido algunos resultados en estas áreas, mientras 5 no han tenido ningún resultado significativo.

Figura 5. Proyecto vnu promotores de la paz. Resultados en fortalecimiento de la Formación de consensos y participación



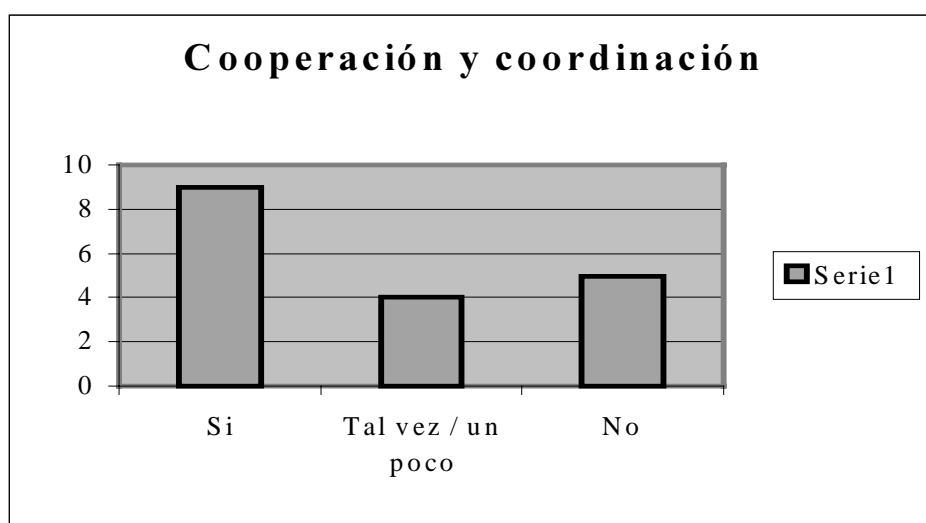
La figura 6 muestra el número de voluntarios cuyos trabajo ha resultado en mejora y ampliación de la cooperación y coordinación interagencial con relación al apoyo al proceso de paz en Guatemala.

La mitad de los voluntarios (9) han apoyado el logro de una mayor coordinación y cooperación entre diferentes instituciones que apoyan el proceso de paz. Parece ser que el voluntario tiene otros contactos adicionales a los que la organización contraparte tiene. Los voluntarios ven las posibilidades de cooperación y coordinación con otras organizaciones y las sugieren. Los resultados de la mayor coordinación y cooperación entre las organizaciones son variables y entre los que se encontra-

ron están: Se ha logrado obtener fondos adicionales para la organización contraparte; la incorporación de la organización a una red de organizaciones que trabajan en el mismo tema; la organización ha logrado una estrecha cooperación y coordinación con otras organizaciones.

En general, los voluntarios han logrado menos en apoyar la cooperación y coordinación entre agencias que en el fortalecimiento de la capacidad técnica y gerencial y el aumento de oportunidades de formación de consensos y capacidad de participación de las organizaciones. Lo anterior es explicable, debido a que la mayoría de las organizaciones tienen un buen nivel de relacionamiento con organizaciones nacionales e internacionales.

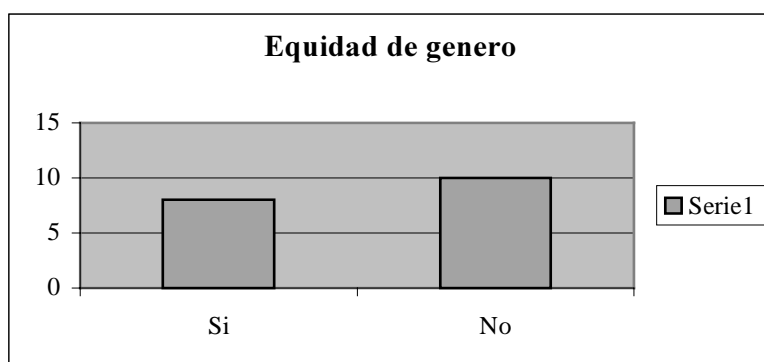
Figura 6. Proyecto vnu promotores de la paz mejora y ampliación de la cooperación interagencial



Otra área investigada por la Misión de Evaluación, aunque la misma no está incluida en el Proyecto, es la relacionada con resultados del trabajo de los voluntarios que han fortalecido la equidad de género. La figura 7 muestra el número de los voluntarios que han logrado algún resultado en esta área.

Ocho de los 18 voluntarios han realizado algunas actividades con perspectiva de género y parecen haber tenido algún resultado positivo que promueve la equidad o por lo menos mejora la situación de mujeres. Estos ocho voluntarios han apoyado necesidades prácticas o estratégicas de mujeres, con algunas actividades como: apoyo a la salud materna y promoción de la participación en la toma de decisiones de mujeres. Entre los ocho voluntarios, se destacan tres voluntarias que trabajan en organizaciones o en puestos que promueve la equidad de género. Los otros voluntarios que han tenido algún resultado, han realizado las actividades como parte integral de su trabajo, como en casos de promoción de la participación de mujeres en organizaciones comunales. Los otros diez voluntarios no han realizado actividades o tenido resultados que promueva equidad en género o que mejore la situación de la mujer. En varios de estos puestos podría promoverse la equidad entre hombres y mujeres. Sin embargo, es probable que los voluntarios no han podido encontrar los espacios para hacerlo, debido en parte a la falta de conocimiento de conceptos y sobre todo técnicas de como llevarlo a la práctica.

Figura 7. Proyecto vnu promotores de la Paz resultados en equidad de género.



Otros resultados del trabajo de los voluntarios incluyen:

- Introducción de una actitud diferente hacia los grupos meta, basada más en una idea de cliente y de participación.
- Obtener financiamiento para proyectos de la organización contraparte.
- Un retorno más seguro para los refugiados.
- Mejor atención de salud para algunas comunidades atendidas por la organización.
- Capacitación a algunas ONGs y organizaciones estatales en el uso de internet como recurso de información.
- Un Plan Forestal, mayor número de viveros y un mejor conocimiento de como cuidar el bosque en algunas comunidades.
- Productores agrícolas y promotores capacitados en actividades agrícolas y pecuarias.

4.4 Relevancia y Sostenibilidad

Para evaluar mejor los resultados alcanzados por los voluntarios, se analizó la relevancia y la posible sostenibilidad de los mismos. La relevancia se refiere a la importancia de los resultados logrados por el voluntario, considerando la misión y las necesidades de la organización. En 15 de los 18 casos analizados, el trabajo del voluntario es relevante para la organización; en tres casos los resultados son menos relevantes o no son relevantes. En dos de estos casos, el trabajo del voluntario podría ser relevante para la organización; sin embargo, ésta no ha podido aprovechar la capacidad del voluntario.

En el informe se utiliza el concepto de sostenibilidad de procesos, el cual significa que las actividades que el voluntario está realizando tienen la posibilidad de continuar después de que éste haya dejado la organización. Es difícil analizar con seguridad la sostenibilidad, ya que la misma depende de varios factores que pueden cambiar con el tiempo, tales como: la organización puede obtener fondos para reclutar a una persona que sustituya al voluntario; que existan las condiciones para que el voluntario pueda formar a un contraparte que continúe con las actividades que realiza; la necesidad de lograr sostenibilidad varía en diferentes situaciones, tal como el caso de que no haya necesidad de continuar el trabajo del voluntario. Para analizar la sostenibilidad se preguntó para los puestos que son necesarios después de que el voluntario se retire, si la organización contraparte ha planificado

como seguir con el trabajo cuando el voluntarios abandone la organización; y que riesgos hay en esos planes

En el 50 por ciento de los voluntarios se considera que es absolutamente necesario que el trabajo debe continuar después de que haya terminado el contrato. Los puestos mencionados son operativos; sin embargo, las actividades del voluntario son clave para la organización. Existen también puestos de asesoría o desarrollo institucional que seguirán siendo necesarios después de que termine el trabajo del voluntario. En nueve puestos se considera que el trabajo terminará cuando el voluntario termine su contrato y corresponde a los casos en los cuales las organizaciones han terminado las actividades del voluntario y casos cuando éste no ha logrado resultados.

Solo en uno de los diez puestos que serán necesarios que continúen después de que el voluntario termine su contrato parece tener un buen seguimiento, ya que algunas personas podrán sustituirlo. En los otros nueve casos, la organización tendrá que reclutar una persona en el mercado de trabajo para realizar las actividades del voluntario, pero no hay seguridad de que se obtenga financiamiento para la contratación. La mayoría de los voluntarios no tienen un contraparte y en los casos en que tienen, la diferencia de capacidades es considerable, de tal manera de que hay pocas posibilidades de que el contraparte sustituya al voluntario.

En razón de lo anterior, se puede concluir que la sostenibilidad es una área débil del proyecto. Sin embargo, esta es la realidad en la que opera el Proyecto y si el Proyecto pretende fortalecer a organizaciones de la Sociedad Civil, es necesario aceptar la inseguridad para conseguir fondos. Para mejorar la sostenibilidad del Proyecto se debe seleccionar más puestos para fortalecer o crear capacidades y menos puestos operativos. En el caso de aquellos puestos que apoyan a las organizaciones para desarrollar nuevas actividades, debe asegurarse que se designe a un contraparte (persona o equipo de trabajo), de tal manera que cuando el voluntario termine su contrato, el contraparte lo pueda sustituir.

4.5 Factores que facilitan o dificultan el resultado

En el proceso de evaluación se identificaron factores que facilitan o dificultan los resultados del trabajo del voluntario. Estos factores que se han identificado deben de considerarse como hipótesis, ya que no se han verificado con mayor rigurosidad. Sin embargo se considera que pueden ser importantes en el momento de seleccionar una organización y puesto; y hacer algunas mejoras en el proyecto, con las organizaciones ya seleccionadas.

Entre los factores que favorecen el logro de resultados en el trabajo del voluntario están:

- Una organización abierta, que da espacios para que el voluntario realice su trabajo y ponga en práctica su iniciativa y creatividad.
- La correspondencia del perfil del voluntario que se ha seleccionado con el perfil requerido, tanto en los términos de referencia, como en la realidad del puesto mismo.
- El interés y la disponibilidad de trabajo del voluntario.
- La personalidad del voluntario, la cual debe de ser abierta, flexible y proactiva.
- La definición del trabajo del voluntario, tanto en los términos de referencia como en el plan de trabajo de éste y de la organización.

- Que la organización sea organizada en su trabajo y que tenga una estructura organizativa democrática que permita dar apertura política para incidir.

Entre los actores que limitan los resultados del trabajo del voluntario están:

- La falta de interés en la organización de tener a un voluntario.
- La rigidez de la estructura de la organización que no permite espacios para que el voluntario realice en forma adecuada su trabajo o que participe en actividades relevantes.
- Las limitaciones de información que el voluntario enfrenta como resultado de falta de confianza de los dirigentes de las organizaciones.
- La falta de desarrollo institucional y debilidades gerenciales en las organizaciones, principalmente la planificación y seguimiento de actividades.
- Falta de equipos, transporte y recursos para realizar las actividades.
- Las deficiencias en la comunicación interna en las organizaciones contrapartes, principalmente la falta de información que tienen los supervisores sobre el voluntario, ya que la misma se queda al nivel de los dirigentes o directores ejecutivos de las organizaciones.

Un factor limitante que merece especial atención y parece haber afectado a varios de los voluntarios suecos, es la falta de información y supervisión cuando el voluntario inicia las actividades en el puesto. La mayoría de organizaciones contrapartes no tienen un programa de inducción para su personal y por lo tanto para el voluntario, de tal manera que principalmente los voluntarios suecos se quedan esperando instrucciones para realizar su trabajo, las cuales finalmente no llegan. El resultado es que se pierde un valioso tiempo mientras el voluntario encuentra su espacio y puede comenzar a producir. En la mayoría de las ocasiones son experiencias que causan frustración, ya que esta situación es diferente a la experiencia de trabajo en Suecia.

4.6 Impacto de proyecto en relación del proceso de paz

Según el modelo que la Misión ha desarrollado, para lograr impacto en el cumplimiento de los acuerdos de paz se requiere que el voluntario trabaje en una organización o un grupo que tiene alta incidencia en el proceso de paz; que ocupe un puesto que le permita fortalecer el trabajo de la organización; y que el resultado del trabajo del voluntario sea positivo.

Es difícil definir exactamente el impacto del voluntario; sin embargo, al aplicar los tres criterios anteriores, es posible estimarlo. La estimación se hizo de la siguiente manera:

- Se analizó el resultado del trabajo del voluntario para el trabajo de la organización o los grupos de beneficiarios, con relación a la implementación de los acuerdos de paz. El resultado se calificó en tres categorías: alto, mediano y bajo.
- Se analizó la incidencia de la organización en la implementación de los acuerdos de paz, basándose en las actividades y participación concreta de la organización. Esto se calificó como: alto, mediano y bajo.
- Se combinaron las calificaciones mencionadas anteriormente en la forma en que se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2. Proyecto vnu promotores de la paz. Estimación del impacto.

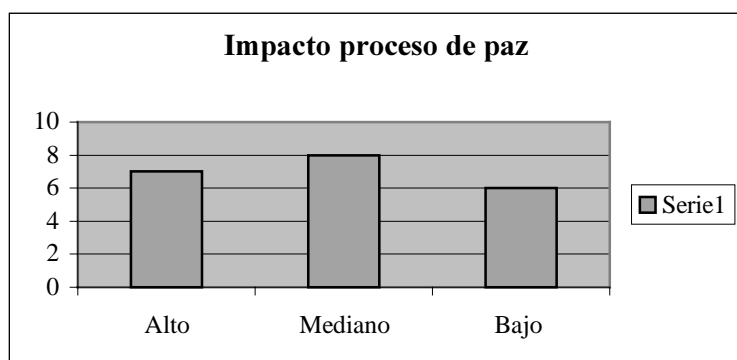
VOLUNTARIO	RELEVANCIA Y RESULTADO DEL TRABAJO DEL VOLUNTARIO EN LA ORGANIZACIÓN	INCIDENCIA DE LA ORGANIZACIÓN	IMPACTO DEL VOLUNTARIO SOBRE EL PROCESO DE PAZ
Voluntario 1	Alto	Alto	Alto
Voluntario 2	Alto	Mediano	Mediano
Voluntario 3	Mediano	Alto	Alto
Voluntario 4	Mediano	Mediano	Mediano
Voluntario 5	Bajo	Alto	Bajo
Voluntario 6	Bajo	Mediano	Bajo

Sobre la base de lo anterior, se llegó a la estimación de impacto que se muestra en la figura 8. Siete voluntarios se considera que han tenido un impacto alto en relación a los acuerdos de paz y se refiere a aquellos que han participado en actividades de protección a retornados y que apoyan la formulación de propuestas de política, entre otros. Ocho voluntarios han tenido un impacto medio, principalmente por la menor relevancia de las organizaciones donde trabajan. Cinco han tenido bajo o ningún impacto, debido a lo limitado del resultado, la baja relevancia de las organizaciones donde están asignados o la limitada posibilidad de influencia, debido al puesto del voluntario. Es importante mencionar, que en los casos de voluntarios que han cambiado de puesto han sido incluidos una vez por cada puesto

Los cinco voluntarios que presentan bajo impacto en sus actividades, tuvieron mayor impacto en posiciones anteriores, tal el caso de dos de ellos que tuvieron impacto alto o mediano. Si se toma en cuenta lo anterior, solo tres voluntarios han tenido bajo impacto. Así mismo, con siete voluntarios con alto impacto y ocho con impacto medio, se considera que el proyecto ha sido exitoso; y que ha dado aportes acordes con su objetivo de: “proveer asistencia técnica para la formulación, ejecución y evaluación de programas y proyectos estratégicos para los acuerdos de paz”.

Es importante aclarar cuando se habla de impacto, que el Proyecto no ha sido determinante para el proceso de paz, algo que tampoco se podría esperar. El impacto del Proyecto es un apoyo al proceso de paz, mediante el fortalecimiento de ciertos grupos o actividades que son importantes para el proceso. Cuando el impacto es alto o mediano, se entiende que el fortalecimiento realizado por el voluntario ha sido relevante para la organización y ha resultado en mejoras en su trabajo en el proceso de paz.

Figura 8. Proyecto vnu promotores de la paz impacto en el proceso de paz.

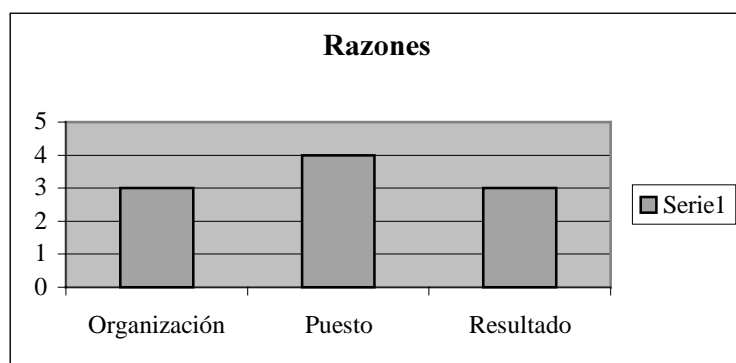


Entre las razones por las cuales el impacto logrado ha sido bajo se encuentran la importancia de la organización en los acuerdos de paz, la importancia que el puesto tenga en el trabajo de la organización y los resultados del trabajo (figura 9).

En primer lugar, el hecho de que hay organizaciones que no tienen mayor influencia sobre el proceso de paz, se considera como determinante, tal el caso de un proyecto de PNUD y ONGs que aunque trabajan con temas importantes para los Acuerdos de Paz no tienen mucha influencia. En cuatro casos el puesto actual que tiene el voluntario no es el más adecuado para fortalecer el trabajo que hace la organización en el proceso de paz. En todos estos casos, el voluntario no ocupa el puesto definido en los términos de referencia; es decir, el Proyecto había aprobado un puesto en el cual el voluntario habría tenido más influencia, si se compara con el que tiene en la realidad. En tres casos el impacto ha sido afectado por falta de resultados del trabajo.

Un aspecto que probablemente afecta los resultados y el impacto del trabajo del voluntario es el tiempo que la persona permanece en el puesto. Algunos voluntarios suecos han trabajado menos de dos años, algunos por haber tenido problemas en el puesto, otros por razones familiares y otros por las regulaciones del sistema del seguro social de Suecia. Dependiendo del puesto ocupado por el voluntario, el hecho de que se permanezca solo un año puede afectar negativamente los resultados e impacto. Esto tiene más importancia para puestos que implican iniciar procesos o fortalecer capacidades, lo cual toma más tiempo, por lo que el tiempo de adaptación que requiere un sustituto afecta negativamente los resultados.

Figura 9. Proyecto vnu promotores de la paz. Razones por las que no se ha generado impacto



4.7 Impacto en contactos entre organizaciones suecas y guatemaltecas

Tres de los 20 voluntarios han ayudado a la organización contraparte en contactos con organizaciones suecas. En los tres casos el contacto ha resultado en financiamiento de proyectos para la organización. En dos de los casos el contacto es con Diakonía, la cual realiza un trabajo amplio en Guatemala. Otros voluntarios han logrado hacer contactos con otras organizaciones no suecas.

Con base en la información obtenida, parece ser que los voluntarios suecos, tienen más acceso a otras organizaciones internacionales que los voluntarios guatemaltecos. En el caso de contactos con organizaciones suecas, es importante considerar que primero, no hay muchas organizaciones suecas trabajando en Guatemala y segundo, que varias de las organizaciones contrapartes, mantienen contactos con las organizaciones suecas que trabajan en Guatemala.

La conclusión a la que se llega es que hasta ahora ha habido poco impacto del proyecto en establecer contactos entre organizaciones suecas y guatemaltecas, los cuales han resultado en la obtención de financiamiento para proyectos; sin embargo, los contactos no han determinado que nuevas organizaciones suecas empiecen a trabajar en Guatemala. Sin embargo, puede ser que algunos de los voluntarios, después de terminar su trabajo puedan influenciar a alguna organización sueca para iniciar trabajo en Guatemala. Este impacto es de largo plazo y depende de varios factores, por lo que no se considera como mayor en este Proyecto.

4.8 Impacto en el Recurso Humano Sueco

Además del impacto del Proyecto en Forum Syd, el cual se discutirá más adelante, se han identificado como actores potenciales de impacto a los voluntarios suecos, las organizaciones miembros de Forum Syd que trabajan en Guatemala, la Embajada de Suecia en Guatemala y las oficinas centrales de ASDI en Estocolmo.

Es muy temprano para decir que tanto los voluntarios suecos podrán poner en práctica las experiencias ganadas en el Proyecto. De los 15 voluntarios suecos, solamente cuatro han dejado el Proyecto; y de estos, tres han regresado a Suecia y uno de ellos permanece en Guatemala como representante de Forum Syd.

Dos de los ex-voluntarios que retornaron a Suecia, están trabajando en actividades donde tienen oportunidad de beneficiarse de la experiencia ganada con el Proyecto; sin embargo con esta evalua-

ción no es posible dar ejemplos concretos de como los voluntarios pueden usar la experiencia obtenida en Guatemala.

Puede asumirse que todos los voluntarios estarán mejor preparados en su vida laboral con la experiencia en Guatemala, dependiendo del tipo de trabajo que tome después de participar en el Proyecto de Voluntarios. Una pregunta muy importante sin embargo, es que tanto los voluntarios suecos después del Proyecto, asumirán responsabilidades a través de las cuales realmente puedan hacer uso concreto de sus experiencias obtenidas. No obstante, la respuesta permanece para el futuro, ya que hay al menos un general y sólido interés en todos los voluntarios de continuar trabajando en el campo de la cooperación para el desarrollo después de servir como voluntarios. Las áreas de particular interés mencionadas son: desarrollo institucional de ONGs; democracia; y derechos humanos, de la mujer e indígenas. Todas estas áreas se pueden considerar como importantes para la cooperación sueca, ya sea en empresas consultoras, agencias bilaterales, multilaterales u ONGs suecas e internacionales.

La evaluación tuvo poca oportunidad de hacer un juicio sobre que tanto las organizaciones miembros de Forum Syd, han tomado en cuenta y puesto en práctica las lecciones del Proyecto de Voluntarios.

Las responsabilidades de la persona de apoyo de Forum Syd que asiste al Proyecto y a las organizaciones miembros de Forum Syd en el país, le permite que esta persona estar en posición de canalizar la experiencia del Proyecto cuando asiste a las organizaciones miembros de Forum Syd. La evaluación no tiene sin embargo, ejemplos concretos de como pueden usar tales experiencias cuando lleven a cabo sus actividades, aunque no necesariamente esto significa que las experiencias no sean usadas por las organizaciones miembros.

La evaluación tuvo también dificultades para encontrar evidencias concretas de lecciones aprendidas y puestas en práctica por la Embajada Sueca y el Departamento de América Latina de ASDI en Estocolmo. La impresión previa del staff de la Embajada sin embargo, es que la preparación de la embajada para subsecuentes iniciativas conjuntas entre ASDI y PNUD para descentralización en Guatemala se benefició del Proyecto. Según las entrevistas, la experiencia del Proyecto ayudó específicamente a la Embajada para convencer a alcaldes sobre la necesidad y ventajas de interactuar con la Sociedad Civil, desarrollando estructuras públicas locales.

4.9 Impacto para Forum Syd

La Oficina de Forum Syd en Estocolmo proveyó más ejemplos concretos de como la organización se ha beneficiado del Proyecto. El impacto del Proyecto en el ámbito de Forum Syd se puede observar en tres áreas:

- Modificaciones en el sistema de reclutamiento de personal para uno de los programas de Forum Syd.
- Mayor experiencia de otra forma de trabajo y cooperación con organizaciones multilaterales.
- Mayor conocimiento sobre Guatemala

Forum Syd tiene dos programas de voluntarios o de personal; uno que se llama Programa de Trabajadores de Desarrollo (biståndsarbetare), el cual Forum Syd ha manejado por varios años. El sistema y las metodologías de selección y reclutamiento se han ido desarrollando durante los años. El otro programa de personal es llamado “Roster de Personal para Misiones” (Beredskapsgruppen), el

cual es un banco de personal, exvoluntarios y otros suecos con experiencia previa y con interés de hacer trabajo de corto o largo plazo en países en desarrollo. El objetivo de Forum Syd con el Roster es poder ofrecer personal sueco con diferentes tipos de experiencia para diferentes clases de puestos. Al mismo tiempo se brinda oportunidades de trabajo en el exterior para suecos y se continúa fortaleciendo el recurso humano sueco.

El Proyecto de VNU Promotores para la Paz pertenece al programa de Roster de Personal para Misiones”. Durante la implementación del Proyecto se ha ido mejorando la forma de reclutar voluntarios suecos para el Proyecto, utilizando experiencias del programa tradicional “Programa de Trabajadores de Desarrollo”. En este sentido se puede decir que el Proyecto ha resultado en una mejora en la metodología de reclutamiento utilizado por Forum Syd para el Programa de Roster o bien una integración de sus dos programas de personal.

Se indicó en Forum Syd Estocolmo que esta forma integrada de reclutamiento utilizado en el Proyecto también ha influenciado, y en cierta forma mejorado, el reclutamiento de personal para programas manejados por las organizaciones miembros de Forum Syd.

Otra área de influencia del trabajo de Forum Syd ha sido el desarrollo de otro mecanismo de trabajo involucrando cooperación con organizaciones multilaterales. Si bien es cierto que Forum Syd ya tenía experiencias de reclutar voluntarios para ACNUR en Guatemala, el Proyecto ha permitido profundizar el conocimiento y afinar un modelo de trabajo que es distinto a lo que usa Forum Syd en el programa tradicional. Forum Syd ha ganado más experiencia en como trabajar con organizaciones de Naciones Unidas y ya tuvo una oportunidad de otra cooperación con el sistema de Naciones Unidas reclutando personal para un programa en Sahara Oeste. Se considera que las experiencias obtenidas en Guatemala y con el Programa VNU apoyaron a Forum Syd en esa iniciativa.

Además podría ser que en el futuro le permita a Forum Syd otras oportunidades de realizar proyectos. Sin embargo, el impacto del Proyecto en empezar nuevas actividades depende de si la organización trata de promover este tipo de actividad en otros países y con otras organizaciones. Es claro que la organización hasta ahora no ha definido una política sobre esto y que cualquier iniciativa tiene que ser aprobada por las organizaciones miembros de Forum Syd.

Es en el lado de organizaciones miembros que se puede identificar un posible riesgo del Proyecto. Hay indicaciones que el Proyecto ha causado algunas confusiones para las organizaciones miembros de Forum Syd. Durante el desarrollo del Proyecto hubo algunos cuestionamientos sobre si Forum Syd como una organización “paraguas” debería desarrollar actividades propias. El cuestionamiento se centraba alrededor de si era correcto que Forum Syd usara fondos de ASDI (en vez de dar estos a las organizaciones miembros) y que el Proyecto causara una fuga de cerebros de las organizaciones miembros al sistema de Naciones Unidas. El Equipo Evaluador no pudo analizar la validez de estas opiniones y lo deja para un futuro análisis interno de Forum Syd.

La tercera área de impacto del Proyecto en Forum Syd es el conocimiento ganado sobre Guatemala. Se puede concluir que la organización, a través de su Representante en Guatemala, ha obtenido experiencia valida sobre Guatemala, la cual podría ser utilizada para mejorar el servicio a las organizaciones miembros. Sin embargo, debido en primer lugar al papel de Forum Syd que ha sido limitado y segundo, a que el conocimiento no se ha institucionalizado dentro de Forum Syd en Suecia, sino que se ha quedado en la representación en Guatemala el conocimiento ganado ha sido menor que el que podría haber sido. Además, durante la implementación del Proyecto, Forum Syd ha tenido tres representantes diferentes, lo cual también ha limitado las experiencias aprendidas y la utilización de las mismas.

5. Implementación del proyecto

5.1 Selección de organizaciones contrapartes

5.1.1 Los criterios de selección

En el Documento de Asistencia Preparatoria se consideró que las posiciones de los voluntarios deberían de ser asignadas en tal forma que generaran el máximo impacto con relación a aspectos claves de los Acuerdos de Paz. Los criterios para la selección de organizaciones contrapartes que se derivan de la estrategia del Proyecto y los arreglos para la implementación son los siguientes:

- Actores locales o instituciones, tales como: municipalidades, Consejos Locales y Departamentales de Desarrollo, organizaciones de la Sociedad Civil e instituciones descentralizadas del Estado.
- Organizaciones que trabajen en el reasentamiento y reinserción de refugiados y personas desplazadas; desmovilización y reinserción de excombatientes.
- Organizaciones para la promoción de derechos humanos, derechos indígenas e identidad.

De acuerdo a representantes de Forum Syd y VNU Guatemala, además de los anteriores se consideraron también los siguientes:

- Capacidad de la organización de formular los términos de referencia (descripción de puesto) apropiados para el puesto y de asignar una o varias personas como contraparte del voluntario mientras durara la asistencia de éste.
- La posibilidad de encontrar relativamente fácil el recurso humano (sueco o guatemalteco) requerido por las organizaciones contrapartes.
- Antecedentes de la organización, en el sentido de que la organización fuera conocida por el Comité de Selección como una organización importante y potencialmente competente.
- Potencial sostenibilidad del trabajo que realice el voluntario después de que termine el Proyecto.
- Que la organización tuviera un ambiente apropiado y no estuviera debilitada por problemas internos que podrían afectar el trabajo del voluntario.
- Que las organizaciones no estuvieran dispersas en todo el país, con el propósito de facilitar el contacto entre voluntarios y provocar efectos sinérgicos en el trabajo. Así mismo que la organización estuviera localizada en lugares que permitieran atraer voluntarios nacionales, debido a que estos no están dispuestos a desplazarse a lugares muy alejados de la capital.
- Capacidad práctica de la oficina para recibir voluntarios, tal los casos de poseer algún equipo mínimo de movilización y de oficina entre otros.

5.1.2 El proceso de selección

El proceso de selección de las organizaciones contrapartes se realizó sobre la base de los contactos y conocimiento anteriores de funcionarios de las organizaciones involucradas en el manejo del Proyecto (VNU/Guatemala, PNUD, ASDI, Embajada de Suecia y Forum Syd). No se dio en consecuencia una promoción generalizada del Proyecto, de tal manera que cualquier organización pudiera solicitar la asistencia que estaba disponible. El procedimiento anterior permitió poner en

marcha el Proyecto; sin embargo, pudo haberse obtenido mejores resultados si el proceso de selección hubiera sido más abierto.

Una vez el Programa hizo algún contacto con la organización contraparte preseleccionada y antes de invitarla a presentar términos de referencia para una o varias posiciones, se realizó por lo menos una visita a la misma para conocer un poco más a la organización y las posibilidades reales que tenía de recibir un voluntario. Esta práctica aún cuando generó un mayor acercamiento y confianza entre el Programa y las organizaciones, no fue suficiente para obtener información sobre la organización.

Una vez realizada la visita a la organización, el Comité de Selección tomó la decisión de seleccionarla, sobre la base de la información obtenida.

No obstante las limitaciones que el proceso tuvo, especialmente en el inicio, fue un proceso nuevo y diferente del que se hace en el Programa Regular de Voluntarios; significó papeles nuevos y fue objeto de ajustes y afinamiento conforme se fue avanzando.

5.1.3 Resultados de la Selección de Contrapartes

Haciendo un análisis de las 14 organizaciones donde están asignados los voluntarios entrevistados, sobre la base de la relevancia de sus actividades para los acuerdos de paz, se considera que cuando las organizaciones fueron seleccionadas ocho tenían alta relevancia, cuatro mediana y dos poca o ninguna. Durante la ejecución del Proyecto, la relevancia de algunas organizaciones ha cambiado, tal el caso de las organizaciones internacionales que jugaron un papel más importante durante el proceso de retorno de refugiados, el cual ha disminuido paulatinamente. En tal razón, si se analiza la situación actual, seis de las organizaciones permanecen como de alta relevancia, cuatro de mediana y las que tienen poca o ninguna aumentó a cuatro.

Entre las organizaciones que tienen alta relevancia se encuentran aquellas que están en una posición que les permite actuar directamente en temas relevantes del proceso, tales como por ejemplo la Defensoría Maya y la ODHA en la promoción de los derechos humanos y aquellas que son prácticamente instancias oficiales de los acuerdos, como la COPMAGUA que tiene capacidad propositiva en las comisiones paritarias. Las organizaciones de relevancia media comprende aquellas que aún cuando trabajan en temas relevantes, su posición no les permite tener mucha ingerencia en los mismos.

Dentro de las ocho organizaciones de alta relevancia para los acuerdos, se encuentran dos que por no tener un grado de madurez institucional o no permitir espacios para la realización del trabajo del voluntario, no se han obtenido resultados y por lo tanto impactos positivos, tal como se explicará más adelante.

Con relación a los criterios que se derivan de la estrategia del Proyecto y arreglos para su implementación, de las 14 organizaciones donde están asignados los voluntarios entrevistados, cinco organizaciones corresponden a actores institucionales o locales (área 1 en 4.1.1). Cuatro trabajan con reasentamiento, reinserción y desmovilización de refugiados, desplazados y excombatientes (área 2). Cinco a organizaciones para la promoción de los derechos humanos, indígenas y de la mujer (área 3). Algunas organizaciones realizan trabajo en más de una de las áreas; sin embargo, se consideró solamente su actividad principal.

En general estos criterios se han aplicado, aunque no ha sido posible asignar voluntarios en algunos tipos de organizaciones al nivel de Gobierno, tales como los Consejos de Desarrollo y otras instituciones del Estado, las cuales después de haber sido seleccionadas, no se han interesado en las fases subsiguientes del proceso.

Con relación a los criterios adicionales mencionados en 5.1.1, se han aplicado en la realidad el de la capacidad de la organización de formular los términos de referencia, la posibilidad de encontrar con relativa facilidad el recurso humano y los antecedentes de la organización. Los otros no han sido aplicados sistemáticamente, aunque no se descarta que en algunos casos lo hayan sido.

Sobre la base de lo anterior, en términos generales la selección de las organizaciones permitió que se iniciara la asistencia del Proyecto y se lograra trabajar con varias organizaciones de alta relevancia para los acuerdos. No obstante lo anterior; con una promoción más amplia del Proyecto, mayor información de las organizaciones potenciales y una aplicación más rigurosa de los criterios, los resultados podrían haber sido mejores y el impacto hubiera sido más alto con más organizaciones de alta relevancia.

5.1.4 Las limitaciones en la selección de contrapartes

Las limitaciones en la selección de contrapartes son: la falta de promoción del Programa, un mejor conocimiento de las organizaciones con potencial para participar y la aplicación más específica de los criterios de selección.

La falta de promoción no permitió conocer el interés en la asistencia disponible de otras organizaciones que pudieron haber tenido un potencial igual o mejor que las que si recibieron información. Esta situación dejó fuera de la oportunidad a organizaciones menos relacionadas que las que recibieron la asistencia.

La información sobre las organizaciones, derivada de contactos anteriores y una visita a las mismas, parece que no fue suficiente, ya que se seleccionó a organizaciones con limitaciones. Esto no hubiera pasado con mayor información, principalmente la relacionada con el nivel de desarrollo institucional, la disponibilidad para integrar al voluntario al equipo y la factibilidad de dar espacios para la realización del trabajo.

El manejo de los criterios establecidos, tanto en el Documento de Asistencia Preparatoria, como aquellos que se establecieron como necesidad durante el proceso, no han sido reunidos como total y considerados en su conjunto, lo cual hubiera permitido un proceso de selección más uniforme.

5.2 Selección de puestos

5.2.1 Criterios para la selección de puestos

Los criterios para la selección de puestos establecidos en el Documento de Asistencia Preparatoria, consideró que las posiciones de voluntarios internacionales y nacionales deberían de ser asignadas en tal forma que generaran el máximo impacto con relación a aspectos claves de los acuerdos de paz. Los criterios que establece para lograrlo son:

Que las posiciones fueran para fortalecer organizaciones locales o descentralizadas, ya fueran gubernamentales o no gubernamentales, dentro del contexto del acuerdo socioeconómico.

Preferencia para realizar trabajo en áreas fuera de la Ciudad de Guatemala.

Que la atención se proporcionara a los grupos más vulnerables de la población, incluyendo indígenas y población desarraigada.

Donde fuera apropiado se debía asignar un voluntario internacional con uno o más nacionales, con el propósito de promover la transferencia de conocimientos y un enfoque de equipo.

El primero y tercero de los criterios antes mencionados son los que finalmente se considera fueron aplicados y los mismos fueron mencionados con mayor frecuencia por las personas entrevistadas. En efecto, el criterio de realizar trabajo fuera de la ciudad de Guatemala ocupó un lugar secundario, debido a que buena cantidad de trabajo importante, debía de ser realizado por organizaciones en la Capital.

5.2.2 Proceso para la selección de puestos

Los puestos fueron seleccionados por lo general en reuniones conjuntas entre oficiales del Programa de VNU Guatemala, el Representante de Forum Syd en Guatemala y funcionarios de las organizaciones preseleccionadas. Después de discutir la conveniencia de la o las posiciones, la organización contraparte hizo la solicitud y preparó los términos de referencia.

Una vez presentadas las solicitudes y los términos de referencia, el Comité de Selección tomó la decisión de aprobar uno o varios de los puestos solicitados. En el caso de voluntarios nacionales, se invitó también a presentar candidatos y en el caso de voluntarios internacionales se comunicó a Forum Syd para que se iniciara el proceso de reclutamiento.

Es importante destacar, que no todas las posiciones solicitadas se aprobaron, ya que en cierta forma, la demanda de algunas de ellas era muy grande para el alcance del Proyecto.

5.2.3 Resultados de la selección de puestos

Con relación a los criterios establecidos en el Documento de Asistencia Preparatoria del Proyecto, 17 de los 20 voluntarios entrevistados están asignados a organizaciones locales, las cuales en su totalidad trabajan con grupos de población vulnerable, principalmente indígenas y mujeres.

Los puestos seleccionados apoyan a diferentes acuerdos de paz y aunque los voluntarios realizan actividades de apoyo a más de un acuerdo, si se considera solamente el acuerdo más importante, se encuentra que cuatro apoyan al Acuerdo de Reasentamiento de la Población desarraigada, incluyendo la desmovilización de combatientes. Cuatro al Acuerdo Socioeconómico y Situación Agraria; cuatro al Fortalecimiento del Poder Civil; cinco al de Identidad de los Pueblos Indígenas; y tres al Acuerdo Global de Derechos Humanos.

La relevancia de los puestos es variable y depende de como el puesto fue concebido y descrito en los términos de referencia; y principalmente, del espacio que los dirigentes de las organizaciones dan al voluntario. Los puestos que tienen mayor relevancia son aquellos que por la naturaleza de las organizaciones contrapartes y de los puestos mismos, están participando en la formulación de propuestas, anteproyectos de ley y comisiones. Entre tales puestos se encuentran los asignados a la CO-PMAGUA, los cuales tienen un papel estratégico y de bastante apoyo para la Representación Indígena en las comisiones paritarias. Esta podría ser la misma situación de la ACPD con algunos otros temas adicionales al de apoyo a la Comisión de la Mujer.

En su momento, al inicio del Proyecto, fueron relevantes los puestos relacionados con actividades con repatriados y desmovilizados; sin embargo, la relevancia ha disminuido fuertemente. Otros puestos importantes son también los asignados a proporcionar apoyo a grupos de mujeres, ya que debido a su situación, no han tenido oportunidades para formar su propia capacidad de participación. En la misma situación de importancia se encuentran también las posiciones que participan en Derecho Indígena.

Los puestos de menor relevancia son aquellos que se relacionan con desarrollo, dentro del Acuerdo Socioeconómico, debido a que la actividad que los mismos generan se ven dispersados por la demanda fuerte de servicios que existe en las áreas de trabajo en particular y del país en general.

Se ha dado la situación en que se han dado cambios de puesto (dos casos) y en tal cambio se redujo la relevancia de los puestos. Parece ser que en estos casos no se ha tomado en cuenta esta situación, lo cual afecta el nivel de impacto general del Proyecto, ya que un voluntario podría tener un puesto de igual o mayor relevancia dentro de la organización o ser reasignado a otra si esto no fuera posible.

Se han dado casos también de dos casos en los cuales prácticamente no se dio el puesto seleccionado al voluntario, lo cual se debió a falta de desarrollo o madurez institucional en una organización y a la falta de espacios para el voluntario en otra. De igual manera que en la situación anterior, no se ha tomado en cuenta lo que ha sucedido o el voluntario no ha podido expresar lo que sucede para poder llegar a acuerdos con las organizaciones contrapartes. Esto tiene fuerte relación con la supervisión y seguimiento del trabajo del voluntario, aspecto que se discutirá más adelante.

5.2.4 Limitantes en la selección de puestos

La selección de puestos en las organizaciones contrapartes en la esta etapa inicial del Programa tuvo limitaciones de tiempo y se hizo sobre la base de necesidades urgentes de las organizaciones, aunque no necesariamente las más importantes. No se tienen evidencias de que las necesidades se hubieran identificado en una forma más detenida y reflexionada en las organizaciones.

En términos generales se seleccionaron puestos que permiten tener incidencia en las organizaciones seleccionadas y mediante la importancia de estas en los acuerdos de paz. No obstante lo anterior, se cometieron algunos errores en la selección de los puestos.

Uno de los errores más frecuentes es que algunos de los puestos no tienen importancia dentro de la organización contraparte y se tiene bastante énfasis en actividades operativas, sin guardar un adecuado balance en actividades orientadas a fortalecer las capacidades de las organizaciones. Así también, el proceso de selección del puesto se queda en la fase inicial y no toma en cuenta los cambios que se pueden dar mientras el voluntario permanece en la organización. En tal sentido, tal como se mencionó en la sección anterior, la importancia del puesto varía cuando hay un cambio interno, cuando la organización no da al voluntario el puesto que se había seleccionado o cuando le limita el espacio para la realización de su trabajo.

5.3 Selección de Voluntarios

5.3.1 Criterios de selección

Los criterios de selección de los voluntarios están dados por los términos de referencia de la posición, los cuales incluyen un perfil de la persona que se requiere. Además de lo anterior se ha tomado el criterio de tener la aceptación del candidato por parte de la organización contraparte.

5.3.2 El proceso de selección

El proceso de selección se realiza de dos formas diferentes según el voluntario que se requiere es Internacional o Nacional.

Si el Voluntario es Internacional, la parte inicial del proceso es responsabilidad de Forum Syd, sobre la base de un Acuerdo suscrito entre ASDI y Forum Syd. Con el proceso de reclutamiento de Forum Syd fueron reclutados siete de los nueve voluntarios entrevistados y dos de ellos fueron reclutados directamente en Guatemala donde se encontraban.

Si el Voluntario es Nacional, el proceso se realiza en Guatemala, bajo la responsabilidad de VNU Guatemala, proceso que generalmente es realizado con la participación de la organización contraparte.

5.3.2.1 *Voluntarios Internacionales*

Cuando es solicitado que se inicie el reclutamiento de un Voluntario en Suecia, Forum Syd en Estocolmo realiza el proceso de reclutamiento y preselección. Sin embargo, es el Comité de Selección en Guatemala, conjuntamente con la organización contraparte, quien toma la decisión de aprobar o desaprobado a un candidato propuesto.

En el inicio de la ejecución del Proyecto, los primeros voluntarios fueron reclutados directamente en Guatemala, donde ya se encontraban. No se llevó a cabo el proceso contemplado debido a la emergencia de asignar los voluntarios a actividades de protección.

Otros voluntarios reclutados al principio de la ejecución del Proyecto, formaban parte de la base de recursos humanos de Forum Syd en Suecia. Desde hace un año aproximadamente, Forum Syd anunció los puestos en la prensa sueca, obteniendo un buen número de expresiones de interés. Normalmente son llamados para entrevistas tres candidatos para cada puesto. Las entrevistas duran alrededor de una hora y después de ésta, el mejor candidato es propuesto al Comité de Selección en Guatemala.

En los primeros meses de 1998, Forum Syd inicio una nueva modalidad de reclutamiento llamada “reclutamiento integrado”. Este procedimiento consiste en que los candidatos para los programas manejados por organizaciones miembros de Forum Syd toman un curso de reclutamiento de tres días. El curso incluye pruebas de idioma, juego de roles, estudios de caso y actividades de información. Después del curso el personal responsable del reclutamiento discute los resultados y se ponen de acuerdo sobre el mejor candidato, el que es propuesto al Comité de Selección en Guatemala. Esta modalidad de reclutamiento es más rigurosa y ha sido aplicado a nueve de los voluntarios seleccionados, mientras que doce candidatos que participaron en los cursos no fueron aceptados en el Programa (o fueron seleccionados para otros programas).

Una vez Forum Syd ha propuesto candidato para una posición, el Comité de Selección consulta a la organización contraparte, haciéndole llegar la información sobre el candidato propuesto. Si no es aceptado se solicita a Forum Syd la búsqueda de otro candidato; y si es aceptado se inician otras fases formales del proceso.

En las fases iniciales del Programa, VNU Bonn hacía la selección final de candidatos; sin embargo, este procedimiento provocaba varios atrasos y otros problemas en las oficinas centrales en Bonn. En tal razón se acordó que el Comité de Selección debería decidir sobre la selección final de los voluntarios. Una vez el Comité de Selección ha aprobado al candidato propuesto, se inician otros pasos del proceso, tales como; aprobación médica, certificados de nacimiento, registro en la base en Cyprus. Estos trámites llevan un considerable período de tiempo en las Oficinas Centrales de VNU Bonn, ya que son unas de las pocas actividades que no han sido descentralizadas a Guatemala.

Es en esta fase, donde se han detectado los mayores atrasos en el proceso, ya que el tiempo puede ser muy variable y causa algunos problemas. Entre los principales problemas está el poco tiempo para que el voluntario haga los arreglos para abandonar Suecia y trasladarse a Guatemala; y la pérdida de interés y credibilidad de las organizaciones contrapartes por el atraso en la asignación de voluntarios.

Esta evaluación no permite tener una opinión concluyente sobre la calidad del proceso de reclutamiento concluido por Forum Syd; sin embargo, este parece ser serio, adecuado y bien manejado. La fase final del proceso, parece ser también adecuada, porque según opinión de los dirigentes de las organizaciones contrapartes, les permitió una participación que consideran adecuada y suficiente.

Los Voluntarios indicaron en su mayoría que la información proporcionada en Suecia no era suficiente, aunque es normal en proceso de esta naturaleza. Indicaron que sería deseable que se incluyera más información, especialmente relacionada con la cultura en general y algunos patrones culturales relacionados con el trabajo.

5.3.2.2 Voluntarios Nacionales

El proceso de reclutamiento y selección de los voluntarios nacionales es responsabilidad de VNU Guatemala, con apoyo del Representante de Forum Syd. La totalidad de los voluntarios nacionales ha sido seleccionado en su fase inicial hasta ser propuestos al Comité de Selección por procesos internos en las organizaciones contrapartes. También por lo general, varios de los voluntarios seleccionados han tenido experiencia de trabajo en las mismas organizaciones. Siete de los once voluntarios nacionales entrevistados ya trabajaban en la organización y cuatro de ellos no lo hacían. Lo anterior ha asegurado que los voluntarios tengan espacio dentro de la organización, especialmente en aquellas que realizan un trabajo con alto contenido político.

Los procesos de selección interna no son uniformes y han ido desde la propuesta de un candidato que ya venía desempeñando esas funciones, ya sea en forma voluntaria o con alguna remuneración, hasta concursos competitivos con varios participantes. Según opinión de los voluntarios nacionales entrevistados, la información que la organización contraparte proporciona sobre la posición es muy limitada e incompleta.

Los candidatos propuestos por una organización contraparte son entrevistados en PNUD, algunas veces con presencia de un representante de ésta. Después de la entrevista, se hace la selección final, la cual generalmente coincide con las expectativas de la organización contraparte.

Una vez el candidato es aprobado por el Comité de Selección, se inician los pasos formales del proceso de contratación, el cual dura poco tiempo, ya que todo se realiza en VNU Guatemala en forma descentralizada

El tiempo que dura el proceso es variable; sin embargo, según opiniones de funcionarios vinculados al programa es menor en comparación al Programa Regular de VNU. Según las opiniones de la mayoría de Dirigentes de las organizaciones contrapartes, el tiempo que dura el proceso es normal y son muy pocas las opiniones de que es muy largo, excepto en casos en que hubo algún error en el proceso.

5.3.3 Resultados de la selección de voluntarios

El resultado de la selección de voluntarios es en términos generales bueno. En el caso de los voluntarios suecos, se ha logrado reclutar personal calificado y salvo una excepción, el perfil profesional corresponde al perfil requerido en los términos de referencia. Aparte de esto, la formación profesional, experiencia, personalidad y capacidad de adaptación han sido un denominador común de los voluntarios seleccionados.

Por otra parte, los voluntarios nacionales seleccionados coinciden con el perfil profesional requerido para las posiciones, excepto en un único caso en que no hay tal correspondencia. Este único caso, ha venido generando un conflicto entre el voluntario y la organización contraparte, el cual se está tratando conforme lo establecen las normas del Programa. Al igual que con los voluntarios internacionales, la formación profesional, experiencia, personalidad, interés y conocimiento del medio, son características de los voluntarios seleccionados.

5.3.4 Limitaciones de la selección de voluntarios

En el reclutamiento y selección de los voluntarios internacionales, en su fase inicial, bajo la responsabilidad de Forum Syd no tiene mayor limitación que la expresada por algunos voluntarios, de que la información que se les proporciona en Suecia no es suficiente y que debería de ser mayor y más apropiada.

Otra limitación del proceso se encuentra en la fase final del mismo, la cual no ha sido descentralizada y se lleva a cabo en la Oficina Central de VNU Bonn, tal como se mencionó con anterioridad.

El proceso de selección inicial de los voluntarios en las organizaciones contrapartes es variable y debido a que no todas las organizaciones tienen capacidades administrativas y gerenciales de igual nivel, se corre el riesgo de cometer errores y seleccionar voluntarios no adecuados a los puestos. Se encontró por lo menos un caso concreto con este problema.

5.4 Inducción

Los voluntarios son asignados a las organizaciones contrapartes cuando ya se ha completado el procedimiento de contratación. Previo a la asignación, cada voluntario recibe un paquete de información, el cual contiene principalmente información sobre el Sistema de Naciones Unidas, el Programa de Voluntarios e información de carácter administrativo. En opinión de los voluntarios entrevistados, suecos y nacionales, esta información es completa y llena el vacío de información de la etapa de reclutamiento y selección en lo relacionado a administración y condiciones de trabajo del Proyecto.

Los voluntarios indicaron que la información que les hace falta en esta etapa es la relacionada con la organización contraparte y sobre el trabajo que deberán realizar. Los voluntarios no han recibido inducción adecuada en las organizaciones, lo cual afecta, principalmente a los suecos y a los nacionales que no han tenido experiencia en la organización. En ocasiones no se tiene definido completamente el trabajo, lo cual unido a las limitaciones actuales para la supervisión del trabajo, provoca una pérdida de tiempo que podría evitarse con una adecuada inducción. La situación se agudiza, debido a la gran carga de trabajo del personal de las organizaciones contrapartes que han sido designados como responsables del trabajo de los voluntarios y a problemas de cultura de trabajo, especialmente la poca importancia que se da a la planificación y evaluación del trabajo.

Esta situación es una realidad en las organizaciones objeto de apoyo con la que el Programa tiene que convivir. Sin embargo, es muy importante prever algún apoyo en este sentido con el propósito de reducir el tiempo de adaptación del voluntarios y que empiece a rendir frutos en el menor tiempo posible. Hay evidencias de que el voluntario, especialmente sueco, ha pasado hasta seis meses tratando de encontrar su lugar en la organización, tiempo en el cual se genera frustración, la cual afecta en forma directa el nivel de rendimiento del voluntario.

5.5 Supervisión y Evaluación

La supervisión del trabajo de los voluntarios puede darse a dos niveles; por las organizaciones contrapartes y por VNU Guatemala – Forum Syd.

En la mayoría de las organizaciones contrapartes, la supervisión no se realiza en forma sistemática, debido principalmente a la falta de cultura en su práctica; a la carga de trabajo del personal de la organización que no le permite privilegiar esta actividad; y al igual o menor perfil del supervisor con relación al voluntario. En efecto, en las organizaciones, excepto aquellas que tienen un alto desarro-

llo institucional, tales como la OEA y el ACNUR, en la mayoría de organizaciones no se realiza en forma sistemática la planificación y la supervisión de actividades. Por otra parte, en las organizaciones populares, la mayoría de los temas que se trabajan, dada su naturaleza no les permite contar con agendas definidas y los avances dependen de la actuación de otras partes, tal el caso por ejemplo de las comisiones permanentes de COPMAGUA. El Equipo Evaluador percibió que una de las limitantes en la supervisión es que el Supervisor en algunos casos (por lo menos seis de los 20 analizados), tiene un perfil profesional menor que el de los voluntarios, lo cual dificulta la relación Supervisor – Supervisado.

La supervisión por parte de VNU Guatemala y Forum Syd tiene un carácter limitado, debido fundamentalmente a que la carga de trabajo de los oficiales de Programa, la cual ha sido bastante alta. La supervisión se ha dado, aunque no de una forma sistemática y según opiniones de los entrevistados ha sido de beneficio. La supervisión de trabajo que ha realizado Forum Syd, se ha enfocado más a los voluntarios suecos y al igual que la anterior no ha sido una actividad sistemática, pero si muy beneficiosa para los voluntarios.

Las limitaciones en la supervisión plantean algunas dificultades para corregir problemas que pueden darse entre los voluntarios y las organizaciones contrapartes; y en el trabajo técnico de los voluntarios. En caso de conflictos con las organizaciones contrapartes, la supervisión permitiría tratarlos y en la mayoría de los casos solucionarlos a tiempo. La discusión de problemas técnicos del trabajo es una necesidad alta manifestada por algunos voluntarios, especialmente suecos que participan en desarrollo institucional. Además de lo anterior, la supervisión proporcionaría más información sobre las organizaciones a VNU Guatemala y Forum Syd, en apoyo a la toma de decisiones.

Con relación a la evaluación del trabajo del voluntario, es algo que no es muy bien definido, aún cuando se presentan informes a PNUD al cumplir tres meses de trabajo, un año o un informe final a los dos años. La falta de definición consiste en que desde el principio no queda claro el trabajo que se debe realizar y la forma en que va a ser evaluado. Esta situación afecta principalmente a los voluntarios suecos. Las razones principales de lo anterior tienen relación con la falta de una cultura de planificación y evaluación en el tipo de organizaciones que el Proyecto atiende.

5.6 Administración del Programa

La administración del programa es realizada por VNU Guatemala en forma descentralizada de la Oficina Central de Bonn. En la estructura de la toma de decisiones se da la participación de otras organizaciones, tales como PNUD, La Embajada de Suecia / ASDI, Forum Syd y las organizaciones contrapartes.

La coordinación técnica del Proyecto es responsabilidad de VNU Guatemala y es realizada en forma descentralizada de las Oficinas Centrales de VNU Bonn, a diferencia del Programa Regular de Voluntarios. La intervención de VNU Bonn se da en la etapa final del proceso de selección y contratación de los voluntarios internacionales y en el manejo del seguro médico.

En la parte técnica, el problema administrativo importante y que causa mayores inconvenientes es la demora en la fase final de la contratación de los voluntarios internacionales, por la aprobación del certificado médico que se debe obtener de la Oficina de Bonn. Así también, hay incertidumbre sobre aspectos de manejo de fondos, ya que hay algunos cargos hechos directamente por VNU Bonn, sin conocimiento previo del PNUD.

La administración financiera es realizada por PNUD y la realiza a través de su estructura administrativa de la Oficina en Guatemala. La única limitación identificada es la relacionada con la irregularidad en el pago de los estipendios de los voluntarios, ya que con el nuevo sistema de depósito de tales pagos, generalmente no se dan en la fecha prevista, lo que ocasiona problemas a los voluntarios. Se sabe que el PNUD en Guatemala está trabajando para romper este cuello de botella, derivado del crecimiento del número de proyectos que maneja en Guatemala.

Otro problema administrativo mencionado por los voluntarios es relacionado con el pago del seguro médico, el cual es considerado como un beneficio muy adecuado. En el pago del seguro parece ser que la demora se origina en el envío de los documentos a Bonn, que es donde tiene su sede la Aseguradora que presta el servicio. Por lo anterior, un reembolso de gastos demora varios meses, espera que es muy difícil para los voluntarios, especialmente los nacionales, que prefieren no utilizarlo. Una solución planteada es la posibilidad de que haya fondos de préstamo para afrontar los pagos inmediatos que son considerables para reembolsarlos cuando el seguro sea pagado.

Tal como se mencionó anteriormente, existe confusión sobre el número de voluntarios (suecos y nacionales) que pueden ser financiados por el Proyecto, lo cual afecta negativamente el ritmo de reclutamiento por parte de Forum Syd.

En general las demás funciones administrativas que realizan las instituciones involucradas son realizadas con prontitud y según opiniones de los voluntarios el personal administrativo asignado al Programa les proporciona una excelente atención.

5.7 Intercambio de experiencias

El intercambio de experiencias se ha limitado en el Proyecto a las reuniones bimensuales que se realizan, en las cuales se tratan diversos temas, tales como: administrativos, información sobre seguridad y presentaciones del trabajo que los voluntarios realizan en las organizaciones. La opinión de los voluntarios en su mayoría es que ha sido una experiencia positiva, aunque el tiempo es muy limitado.

Los intercambios entre voluntarios han sido casi inexistentes y el intercambio con otras organizaciones, ya sea del país o del área centroamericana por lo general no se ha dado. Se realizó un viaje con miembros de la Alcaldía de Sololá a El Salvador, el cual según opiniones dio resultados positivos. La causa principal de la falta de intercambios de este tipo que pueden facilitar el trabajo de los voluntarios es la falta de recursos financieros.

Todos los voluntarios entrevistados consideran positivo que haya un fondo pequeño para organizar viajes de intercambio. El resultado de estos intercambios sería fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales de las organizaciones contrapartes. Este fondo podría ser administrado por Forum Syd en Guatemala y el voluntario junto con su supervisor podrían aplicar para utilizar los recursos.

5.8 Desempeño de las organizaciones participantes

En la ejecución del Proyecto participan varias organizaciones. La participación más directa la tiene PNUD, VNU principalmente a través de sus representantes en Guatemala, Forum Syd y AS-DI/Embajada de Suecia. Las etapas en las que cada una participa se ilustran en el cuadro 3, el cual presenta además algunas consideraciones de la participación que cada una debería de tener.

Tanto VNU como Forum Syd han participado en las fases operativas del Proyecto, lo cual parece apropiado. Sin embargo, se considera que ha faltado profundizar en lo que se ha participado, principalmente en la promoción del Proyecto y en la selección de organizaciones, puestos y voluntarios. La inducción de voluntarios a las organizaciones, la supervisión y la evaluación de los puestos, merecen especial atención de estas dos organizaciones para llevarla a cabo de una forma sistemática y en conjunto con la organización.

La coordinación técnica y administrativa del Proyecto ha sido responsabilidad de VNU a través de su representación en Guatemala y ha sido realizada con un alto nivel de dedicación y profesionalismo. La Oficina de VNU Bonn para este Proyecto ha venido descentralizando la mayoría de sus actividades a la Oficina de Guatemala. Actualmente su intervención se limita a aprobaciones en la parte final del proceso de contratación los voluntarios internacionales y al pago del seguro médico. Se han logrado importantes avances de reducción de tiempos con relación al Programa Regular de Voluntarios; sin embargo, falta algo por hacer, principalmente en los pasos donde se generan todavía atrasos considerables.

La participación de Forum Syd se concentra principalmente en el reclutamiento y selección previa de los voluntarios suecos, proceso que parece ser que ha mejorado. El papel de esta organización no es muy claro y se considera necesario que se amplíe a la supervisión y al apoyo de voluntarios en su trabajo.

La Embajada de Suecia y ASDI en el inicio estuvieron más involucrados e intervinieron en la selección de organizaciones contrapartes y voluntarios. Actualmente han redefinido su papel, el cual parece más alejado de la implementación del Proyecto y parece enfocarse al monitoreo del mismo.

El PNUD participa fundamentalmente en la administración financiera y debe de mantenerse en esto, ya que su participación en las demás fases o actividades no se considera estrictamente necesaria. Toda la gestión es apropiada, excepto en los atrasos en el pago de estipendios para los voluntarios, situación en la que ya está trabajando y es derivado de las limitaciones en su capacidad instalada para cubrir el trabajo del creciente número de proyectos en el país.

5.9 Formas de ejecución

5.9.1 Ejecución Directa

La ejecución directa del Programa por PNUD sin la necesidad de tener una contraparte de Gobierno, ha permitido una mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones y está muy acorde con el propósito de colocar en el terreno asistencia técnica neutral en apoyo a los acuerdos de paz.

Esta situación se ha considerado beneficiosa, ya que ha permitido atender organizaciones de la Sociedad Civil y otro tipo de organizaciones, con la seguridad que la asistencia que se está proporcionando es neutral, como lo considera el Proyecto.

5.9.2 Ejecución Conjunta

La forma de ejecución conjunta entre Agencias del Sistema de Naciones Unidas y Forum Syd es novedosa para este tipo de asistencia. Esta forma de ejecución ha derivado en una mayor agilidad con relación al Programa Regular de VNU, ya que se ha logrado reducir el tiempo necesario para colocar voluntarios en los lugares que se necesitan. Las ventajas anteriores han sido posibles debido a la descentralización de actividades de las Oficinas Centrales de VNU a su Oficina en Guatemala o a Forum Syd, específicamente en el reclutamiento de voluntarios suecos a esta última.

Esta forma de ejecución ha permitido a VNU Bonn obtener experiencia en la descentralización de una buena parte del proceso, lo cual ha permitido lograr en menor tiempo la asignación de voluntarios. Los beneficios han sido considerables; sin embargo hay que buscar solución todavía a algunos cuellos de botella que afectan en forma negativa.

La participación de Forum Syd en el reclutamiento y selección de candidatos suecos para el Comité de Selección ha permitido tanto un proceso más específico para el Programa como más eficiente en función de tiempo.

Cuadro 3. Proyecto vnu promotores de la paz. Desempeño de las instituciones participantes en el proyecto.

ACTIVIDAD	VNU	PNUD	FORUM SYD	CONTRA-PARTE	ASDI	OBSERVACIONES
Definición de políticas	X	X			X	VNU Bonn. Los tres deben de participar.
Promoción del Proyecto	X	X	X		X	Debe hacerlo VNU/ Forum Syd.
Selección de Contrapartes	X		X		X	Debe hacerlo solo VNU y Forum Syd Hay poca información sobre la organización. Se necesita profundizar análisis.
Selección de puestos	X		X	X		No se identificaron bien. Las organizaciones locales tienen limitaciones para seleccionar. Participación de las tres.
Reclutamiento suecos			X			Información sobre Guatemala y cultura insuficiente.
Reclutamiento de nacionales	X		X	X		Dar asesoría para selección interna en la organización. Mejorar la entrevista. Solo VNU, Forum Syd y la Organización Contraparte.
Inducción en contraparte	X			X		Generalmente no se da en organización contraparte. La de VNU se limita a lo relacionado con administración y el Sistema de NU. Forum Syd debe apoyar.
Supervisión del voluntario	X		X	X		La de VNU y Forum Syd no es sistemática. Generalmente no se da en la Organización Contraparte. Apropiado que la hagan las tres.
Evaluación del puesto	X				X	Evaluación formal como parte del procedimiento.
Administración		X				Pago de estipendios generalmente con atrasos. Pago del seguro no es funcional, especialmente para nacionales.

6. Condiciones de trabajo

6.1 La remuneración y beneficios

Con relación a las condiciones de trabajo se investigó sobre la remuneración y beneficios que el voluntario recibe, sobre las condiciones en la organización contraparte y el grado de satisfacción del voluntario.

Los voluntarios suecos en su mayoría consideran que las condiciones económicas incluidas en sus contratos son apropiadas para ellos.

Los voluntarios nacionales consideran que la remuneración es muy baja con relación a los salarios del mercado de trabajo. Lo anterior explica la dificultad para reclutar voluntarios calificados, ya que de acuerdo a los estipendios aprobados para el Programa, un profesional de nivel universitario se le puede pagar EUA\$ 650.00 mensuales y a un técnico (sin grado universitario) hasta EUA\$ 500.00. Se han tenido candidatos que llenan los requisitos establecidos para la selección; sin embargo, cuando conocen las condiciones económicas reales de la contratación se retiran del proceso de selección. Otra situación que se presenta es que hay candidatos apropiados que tendrían interés de trabajar a tiempo parcial, debido a la naturaleza de su profesión, especialmente abogados.

Lo anterior podría solucionarse agregando una categoría diferente a técnico y profesional, la cual podría ser por ejemplo Experto a tiempo Completo y Experto a Tiempo Parcial. La categoría de Experto podría permitir ofrecer una remuneración mayor y lo de tiempo parcial o completo, permitiría captar recurso humano más calificado.

Entre los voluntarios nacionales el seguro médico no es visto como un beneficio de mejores condiciones, ya que normalmente no lo utilizan, aún cuando han tenido la necesidad de hacerlo. La causa principal de la no utilización del seguro es lo lento del proceso de reembolso.

Otros beneficios como las vacaciones por ejemplo: en el caso de los voluntarios nacionales, la mayoría de ellos indicó que tenían dificultad de gozarlas, ya que en las organizaciones contrapartes no se tiene ese beneficio con la misma duración (es bastante menor por lo general) y en consecuencia no podrían ausentarse tanto tiempo. En la asignación para capacitación en el caso de voluntarios nacionales hay alguna tendencia a no utilizarla, lo cual hace que se pierda la posibilidad de lograr una mayor calificación del recurso humano.

6.2 Condiciones de trabajo en la organización contraparte

Las condiciones de trabajo en las organizaciones contrapartes son variables. Con relación al apoyo logístico para la realización del trabajo, la mayoría de voluntarios están conscientes de las limitaciones que las organizaciones tienen. Sin embargo, se sabe también que poco puede hacerse y que son condiciones dadas con las que hay que contar. La falta de equipo, principalmente de movilización aparece como una de las limitaciones más importantes.

Algunos voluntarios, especialmente suecos, indicaron que sería conveniente que se explicara a las organizaciones contrapartes sobre las condiciones de trabajo. Lo anterior es necesario, ya que generalmente en estas, los empleados trabajan, independientemente de su eficiencia, un número de horas sustancialmente mayor que lo establecido en la jornada de trabajo y además lo hacen en días inhábiles.

La integración de los voluntarios en las organizaciones contrapartes ha sido en general efectiva, excepto en tres casos, debido a la falta de espacio para la realización del trabajo. Esto en principio parece ser una consecuencia de falta de madurez institucional, más que sectarismo o desconfianza política.

6.3 Grado de satisfacción de los voluntarios

Todos los voluntarios entrevistados indicaron que la experiencia de ser voluntario era positiva y de ayuda en su desarrollo profesional. Los voluntarios suecos indicaron en su mayoría que les interesa continuar trabajando como voluntarios en el campo del desarrollo, y que la experiencia en el Proyecto en Guatemala ha sido muy positiva.

Se realizó un análisis de los voluntarios entrevistados sobre el grado de satisfacción en su trabajo, considerando cuatro situaciones, estas son: satisfecho todo el tiempo, insatisfecho al principio y satisfecho actualmente, satisfecho al principio e insatisfecho actualmente e insatisfecho todo el tiempo.

Once de los veinte voluntarios (nueve nacionales y un sueco) entrevistados parecen haber estado satisfechos todo el tiempo. Tres de los veinte (suecos) estuvieron insatisfechos al principio pero actualmente están satisfechos. Tres de los veinte (dos suecos y un nacional) estuvieron satisfechos al principio e insatisfechos actualmente y solamente un voluntario nacional ha estado insatisfecho todo el tiempo.

Los voluntarios que han estado satisfechos todo el tiempo, nacionales en su mayoría, por lo general son personas muy identificadas con las actividades que realiza la organización en la que están asignados, y en seis de los nueve casos, ya trabajaban antes en las organizaciones.

Los suecos que estuvieron insatisfechos al principio y están satisfechos actualmente reflejan las dificultades de adaptación inicial, derivada de la falta de un proceso de inducción. Una vez encontraron su espacio de trabajo ya se produjo satisfacción y desapareció la frustración inicial.

Los casos de voluntarios que estuvieron satisfechos al principio y que actualmente están insatisfechos se deben en uno de los casos a falta de recursos para la realización del trabajo, en otro a un cambio de puesto de mayor impacto en el campo a otro de menor impacto en la ciudad de Guatemala y otro a problemas políticos y salario por debajo de las necesidades y expectativas del voluntario. El voluntario que ha estado insatisfecho todo el tiempo, es resultado de un error en la selección del voluntario, cuyo perfil profesional no corresponde a lo requerido y a la falta de espacio para el trabajo del voluntario.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

a. Del proceso de paz y el cumplimiento de los Acuerdos de Paz:

Parte de los Acuerdos de Paz ha sido implementada y como resultado ya se pueden ver cambios en la sociedad guatemalteca, sin embargo, se reconoce lo siguiente:

- Existen diferentes opiniones sobre los objetivos del Proceso de Paz. El Equipo Consultor comparte el punto de vista de los autores del estudio “Democracia en Guatemala” (International IDEA, 1998), sobre la transición de la sociedad guatemalteca de la guerra a la paz, del autoritarismo a la democracia participativa y de una economía Estado – céntrica y cerrada a una de mercado, integrada al proceso de globalización.
- El proceso de paz es un proyecto nacional de largo plazo, que trasciende la programación del cumplimiento de los acuerdos y que requiere la participación activa de todos los sectores del país. Además, varios de los Acuerdos requieren decisiones fuertes del Estado. Hay avances, pero también hay dificultades en su implementación.
- Hay sectores en la sociedad que tienen fuertes limitaciones para participar en forma efectiva dentro del proceso de paz, principalmente organizaciones de la Sociedad Civil y grupos que tradicionalmente han sido más vulnerables, tales como: mujeres, indígenas, desplazados y pobres. La participación de los poderes locales en la sociedad es débil y su fortalecimiento es importante para la descentralización y modernización del Estado, al igual que la participación ciudadana y el desarrollo democrático.
- Después del año 2000 todavía habrá necesidad de dar seguimiento a los Acuerdos de Paz; sin embargo, cobrará mayor importancia la necesidad de consolidar la democracia.

b. Con relación a las actividades, resultados e impactos que ha logrado el Proyecto:

- *Sobre las actividades:*
 - Las actividades que realizan los voluntarios son congruentes en su mayoría con las actividades que se plantearon en el Documento de Asistencia Preparatoria del Proyecto y se realizan en las tres áreas prioritarias: fortalecimiento a actores e instituciones locales, reasentamiento de la población desarraigada y fortalecimiento institucional para organizaciones de derechos humanos, indígenas e identidad.
 - En su mayoría las actividades de los voluntarios corresponden con sus términos de referencia, aunque hay algunos que corresponden parcialmente y una pequeña proporción que realiza actividades diferentes. La falta de correspondencia entre las actividades y los términos de referencia se debe a que el trabajo del voluntario ha evolucionado o a que los términos de referencia no fueron desarrollados con suficiente análisis.

- 7 de los 20 voluntarios entrevistados realizan solo actividades operativas (“gap filling”) en las organizaciones contrapartes. 6 de los voluntarios se concentran en el fortalecimiento de capacidades y generando procesos que producirán impactos en un plazo mayor. 7 de los 20 voluntarios realizan ambos tipos de actividades. A pesar de que la realidad es más compleja que los conceptos y que se pueden presentar variantes; una combinación de un voluntario creando / fortaleciendo capacidades y haciendo procesos produce más resultados sostenibles en fortalecimiento institucional que un voluntario en un puesto en que solo realiza actividades en sustitución de otro (“gap filling”).
- *Sobre los resultados:*
 - El Proyecto ha logrado los resultados esperados, ya que:
 - La mayoría de voluntarios (72 por ciento), está produciendo resultados de fortalecimiento a la capacidad técnica y gerencial al interior de las organizaciones contrapartes.
 - La mayoría de los voluntarios (55 por ciento) han apoyado el incremento de las oportunidades de formación de consensos y participación de las organizaciones en el cumplimiento de los Acuerdos de Paz.
 - La mitad de los voluntarios han contribuido a ampliar y mejorar la coordinación y cooperación entre agencias que apoyan el proceso de paz. Los voluntarios suecos son los que más han contribuido por tener mayores contactos.
 - Solamente alrededor del 15 por ciento de los voluntarios entrevistados no han logrado mayores resultados en ninguna área.
 - Además de lo anterior, el Proyecto ha logrado varios resultados no explícitamente esperados, tales como:
 - Algunos voluntarios (44 por ciento) han producido resultados que resultan en la promoción de equidad en género o de mejoramiento de las condiciones de la mujer.
 - Introducción de una actitud diferente hacia los grupos meta, basada más en una idea de cliente y de participación.
 - Obtener financiamiento para proyectos de la organización contraparte, mejor atención de salud para comunidades atendidas por la organización, capacitación a algunas ONGs y organizaciones estatales en el uso de Internet como recurso de información.
 - Los resultados de las actividades de la mayoría de los voluntarios son relevantes para la misión y las necesidades de la organización. En algunos casos la participación ha sido muy estratégica y determinantes, especialmente en organizaciones que tienen capacidad propositiva dentro del Proceso de Paz.
 - La sostenibilidad es una área débil del Proyecto. En el 50 por ciento de los casos será necesario continuar con el trabajo del voluntario, después de que termine su contrato; y solo en uno de los casos se observó que se está asegurando la posibilidad de que pueda ser continuado. En los otros casos se necesitará financiamiento para contratar al sustituto del voluntario. El problema es más frecuente en puestos operativos (“gap filling”).

- Hay factores que favorecen el logro de resultados en el trabajo de los voluntarios; principalmente la apertura de la organización para el voluntario, la correspondencia del perfil requerido y el del reclutado, la personalidad del voluntario, el grado de desarrollo de la institución, y la existencia de una estructura democrática en la organización.
- *Sobre los impactos del Proyecto:*
 - El impacto del trabajo de los voluntarios en el cumplimiento de los Acuerdos de Paz está en función del nivel de incidencia de la organización en el proceso de paz, de una adecuada selección del puesto y del resultado del trabajo del voluntario.
 - Naturalmente es difícil medir el impacto de los voluntarios en el proceso de paz, pero a través de un análisis del resultado del trabajo de los voluntarios, el apoyo que ha dado tal resultado en el trabajo de la organización y la incidencia de la organización en el proceso de paz (ver anexo para un ejemplo) se logró estimar el impacto de los voluntarios en el proceso de paz.
 - La Misión de Evaluación considera que el Proyecto es relativamente exitoso con relación al impacto en los Acuerdos de Paz, ya que según la estimación realizada sobre el trabajo de 18 voluntarios; 7 tienen un impacto alto y ocho un impacto medio. Solo el 29 por ciento de los voluntarios han tenido un impacto bajo. Algunos voluntarios al inicio tuvieron un puesto donde lograban alto impacto y les fue cambiado por otro de menor impacto. Se debe considerar que el impacto del Proyecto es uno entre varios apoyos y por lo tanto, no se puede considerar determinante para el proceso de paz, aunque claramente lo ha apoyado en forma positiva.
 - El trabajo de los voluntarios que ha tenido impacto en los Acuerdos de Paz corresponde a aquellos que tienen puestos claves en las organizaciones que participan en comisiones de negociación, defensa de derechos humanos, protección de población desarraigada y otros con una relación muy fuerte con los Acuerdos de Paz. Esto incluye organizaciones de la Sociedad Civil y organismos internacionales.
 - Algunos voluntarios suecos terminan sus contratos antes de dos años, y en varios casos esto afecta el nivel de impacto, ya que la adaptación del sustituto afecta las actividades y los resultados. Esto se da con voluntarios asignados en organizaciones populares y que trabajan con desarrollo de capacidades, los cuales son procesos que requieren un plazo mayor.
 - El impacto en establecer contactos entre organizaciones suecas y guatemaltecas es limitado, ya que por una parte, no trabajan muchas organizaciones suecas en Guatemala y por otra, que la mayoría de organizaciones mantiene un buen nivel de relacionamiento con organizaciones internacionales, entre estas las organizaciones suecas.
- El impacto para el recurso humano sueco es más difícil de identificar, ya que es muy corto el tiempo para llegar a conclusiones definitivas; sin embargo se anota lo siguiente:
 - Solamente cuatro voluntarios suecos han terminado sus contratos, y de estos, dos han tomado posiciones donde hay posibilidad de que aprovechen la experiencia obtenida. A todos los voluntarios que aún trabajan les pareció positiva la experiencia de trabajo en el Proyecto y manifestaron interés en continuar trabajando en la cooperación para el desarrollo. La Misión de Evaluación considera que las experiencias sobre organizaciones locales, el Proceso de Paz y cultura son valiosas para un trabajo posterior en el campo del desarrollo, ya sea al nivel de ONGs, de consultoría o de organismos multi o bilaterales.

- El Proyecto enriqueció las subsecuentes iniciativas conjuntas ASDI y PNUD en descentralización y desarrollo del poder local.
- El Proyecto también ha tenido impacto en Forum Syd. El impacto se puede destacar en tres áreas:
 - Modificaciones y mejoras en el sistema de reclutamiento de personal para uno de los programas de Forum Syd, al igual que alguna mejora en la forma de reclutar personal para programas manejados por las organizaciones miembros.
 - Mayor experiencia de otra forma de trabajo y cooperación con organizaciones multilaterales, lo cual podría ser replicado en otros países. Sin embargo, el impacto final depende de si Forum Syd y las organizaciones miembros deciden promover estas actividades.
 - Mayor conocimiento sobre Guatemala, lo cual podría ser utilizado para mejorar el servicio a las organizaciones miembros.
- La conclusión general es de que el Proyecto ha tenido un impacto positivo para Forum Syd. Sin embargo, debido a que primeramente el papel de Forum Syd ha sido limitado y segundo, a que el conocimiento no se ha institucionalizado dentro de Forum Syd Suecia, el conocimiento ganado de Guatemala ha sido menor del que podría haber sido. Además, parte del impacto depende de decisiones futuras sobre si se promovería o no este tipo de cooperaciones.
- *Otros impactos:*

Las experiencias obtenidas en el Proyecto han permitido a VNU Bonn hacer algunas modificaciones en su forma de operar, tales como: Simplificar la compra de boletos de viaje de los voluntarios y cambiar el papel de la Comisión Nacional para el Programa Regular VNU.

c. Sobre la implementación del Proyecto:

- *Selección de contrapartes:*
 - La selección de organizaciones contrapartes se hizo sobre la base de contactos anteriores de funcionarios de PNUD y la Embajada de Suecia. Posteriormente se visitó las organizaciones y se les evaluó con los criterios establecidos en el Documento de Asistencia Preparatoria del Proyecto y otros que fueron establecidos durante la implementación. Los criterios adicionales (ver 5.1.1) tienen bastante sentido para la realidad del país; sin embargo, hasta ahora no han sido integrados para procesos de selección posteriores.
 - La forma en que se hizo la selección de organizaciones permitió iniciar la ejecución del Proyecto, logró asignar voluntarios en varias organizaciones de alta relevancia para con los Acuerdos de Paz. Sin embargo, se seleccionaron algunas organizaciones poco relacionadas y con algunas deficiencias institucionales. Lo anterior se debió principalmente a: falta de promoción más amplia, de información suficiente sobre las organizaciones y aplicación más rigurosa de los criterios.
- *Sobre la selección de puestos:*
 - Los puestos de los voluntarios seleccionados tienen diferentes niveles de relevancia para generar impactos relacionados con los Acuerdos de Paz. La relevancia depende de su concepción cuando se formularon los términos de referencia y del espacio que finalmente le han dado los dirigentes de la organización a los voluntarios.

- Los puestos se seleccionaron conjuntamente entre VNU Guatemala, Forum Syd y las organizaciones preseleccionadas. Se percibe que hubo limitaciones en el conocimiento de la organización y poca información sobre la necesidad del puesto, lo cual en algunos casos no permitió apreciar bien la relevancia del mismo para la organización.
- Los puestos más relevantes son aquellos que apoyan a organizaciones de la Sociedad Civil en la formulación de propuestas y asesoría a comisiones vinculadas a los Acuerdos de Paz; y en desarrollo y fortalecimiento institucional. Algunos puestos fueron relevantes al inicio del proyecto y después han sido menos. Los puestos menos relevantes corresponden a aquellos que se concibieron para actividades de desarrollo (social y económico), excepto cuando van destinados a desarrollar áreas nuevas en las organizaciones o si además, permiten generar propuestas para cambios de estrategias o metodologías. No obstante, los resultados e impactos del trabajo en desarrollo se dispersan en las áreas de trabajo y no generan impactos directos en los Acuerdos de Paz.
- Las principales limitaciones en la selección de puestos son:
 - En algunos puestos se dio énfasis a actividades operativas (“gap filling”) y no se consideraron actividades orientadas a fortalecer las capacidades de las organizaciones. Algunos puestos, como los de ACNUR, fueron correctamente concebidos con el carácter de “gap filling”, mientras que otros, en organizaciones de la Sociedad Civil, no deberían haber sido concebidos solamente con ese carácter, sino haberlos combinado con el fortalecimiento de capacidades.
 - En algunos casos no se dio efectivamente al voluntario el puesto que había sido seleccionado, debido a falta de desarrollo o madurez institucional y a la falta de espacio para que el voluntario haga su trabajo.
 - El proceso de selección de puestos se quedó solo en su fase inicial y no se consideró futuros cambios de puestos definidos, tal como los casos de puestos que perdieron relevancia o casos en que no se asignó el puesto seleccionado al voluntario.
- *Sobre la selección de voluntarios:*
 - En general se puede concluir que el proceso de selección de voluntarios es bueno, ya que la mayoría de voluntarios seleccionados (suecos y nacionales) corresponden bien al perfil requerido.
 - El reclutamiento de voluntarios internacionales en el inicio del proyecto se hizo fuera del procedimiento contemplado. Esto se explica por la urgencia de poner en el terreno a los voluntarios, dada la naturaleza de las actividades que iban a realizar.
 - La selección previa de voluntarios internacionales realizada por Forum Syd, parece seria, adecuada y bien manejada. La selección final se hace en el Comité de Selección, previa consulta a la organización contraparte, lo cual es muy apropiado.
 - La selección previa de voluntarios nacionales en procesos internos en las organizaciones contrapartes es una práctica adecuada que les permite participación. Sin embargo, debido a las debilidades internas de varias organizaciones contrapartes, el procedimiento también significa un riesgo. La selección final de voluntarios nacionales se hace conjuntamente entre VNU Guatemala, Forum Syd Guatemala y la organización contraparte.

- El proceso para la selección de los voluntarios nacionales e internacionales en el Proyecto es más ágil comparado con el Programa Regular de Voluntarios. La única demora es la aprobación médica y adquisición del seguro para los voluntarios suecos, ya que VNU Bonn tiene que seguir los procedimientos de Naciones Unidas en esta materia.
- *Sobre la inducción:*
 - En términos generales, la inducción de los voluntarios a las organizaciones contrapartes no es adecuada. Esto es principalmente para los voluntarios suecos y nacionales que no han tenido experiencia de trabajo en la organización.
 - Las limitaciones del proceso de inducción provocan pérdida de tiempo, ya que el período de adaptación se prolonga y así afecta negativamente los resultados. Además genera algún nivel de frustración que disminuye el rendimiento del voluntario.
- *Sobre la supervisión y evaluación*
 - La mayoría de las organizaciones contrapartes no supervisa sistemáticamente el trabajo del voluntario. Esto se debe principalmente a la alta carga de trabajo de la persona designada y a la diferencia de perfil del supervisor y voluntario, el cual en varios casos es de menor nivel.
 - La supervisión del trabajo por parte de VNU Guatemala y Forum Syd Guatemala se ha dado. Sin embargo no es frecuente ni sistemática, debido principalmente a la carga de trabajo de los oficiales de VNU Guatemala y a la falta de definición del papel de Forum Syd en el documento de proyecto, el cual lo limita a reclutamiento. En los casos en que se ha dado la supervisión está a sido beneficiosa para las actividades del voluntario, ya que ha ayudado a solucionar problemas que estaba enfrentando.

d. Sobre la ejecución:

- El Equipo Evaluador considera que la ejecución directa sin la intervención de contraparte de gobierno es apropiada para este tipo de proyecto. La ejecución conjunta de organizaciones del Sistema de Naciones Unidas con Forum Syd es novedosa y ha producido mayor agilidad con relación al Programa Regular de Voluntarios. Esto se debe en parte a la descentralización de actividades de VNU Bonn a la Oficina de VNU Guatemala, así como a la delegación de algunas funciones a Forum Syd.
- Forum Syd ha tenido una participación más amplia que sólo el reclutamiento de voluntarios suecos. La participación más amplia ha sido positiva para la implementación y para Forum Syd que ha ganado más experiencia. En todo caso, el papel de Forum Syd necesita estar mejor definido.
- No existe un Documento de Proyecto suficientemente detallado con lineamientos de trabajo y criterios y que defina indicadores de seguimiento y evaluación.
- La administración del Proyecto, en buena parte descentralizada de VNU Bonn, ha permitido mayor flexibilidad y agilidad. Esto se ve principalmente en el proceso de reclutamiento de voluntarios y diversas decisiones que han podido ser tomadas por los Oficiales de VNU Guatemala.
- Se necesita aclarar la situación financiera del Proyecto en lo siguiente:
 - Existen diferentes interpretaciones de cuantos voluntarios se pueden financiar con el presupuesto actual.

- Existe o ha existido incertidumbre sobre gastos realizados por VNU Bonn, quién no puede hacer ningún cargo de gastos al Proyecto sin la aprobación del PNUD.
- **Los cuellos de botella que se observan en la administración son:**
 - La aprobación médica y adquisición de seguro médico para los voluntarios suecos y la tardanza en el reembolso de gastos del seguro médico a todos los voluntarios.
 - La puntualidad en el pago del estipendio a los voluntarios, realizado conforme al sistema de PNUD, situación que provoca serios problemas, a todos los voluntarios.
- **Sobre el intercambio de experiencias y capacitación:**
 - El intercambio de experiencias de voluntarios y contrapartes con otros que realicen trabajos similares en el país u otros países no fue considerado en el Proyecto. Sin embargo, por iniciativa de un voluntario, se realizó un intercambio entre una organización guatemalteca con organizaciones homólogas de El Salvador, la cual ha sido considerada muy positiva por las experiencias obtenidas.
 - Las actividades de capacitación general para los voluntarios del proyecto sueco han sido limitadas y parece ser que hay alguna sensibilidad de realizarla sin considerar a todos los voluntarios de los diferentes proyectos del Programa VNU en Guatemala.

e. Sobre las condiciones de trabajo

- Las condiciones de trabajo son consideradas como buenas por los voluntarios suecos, mientras que los voluntarios nacionales consideran que las remuneraciones son bajas.
- El Proyecto tiene voluntarios nacionales en dos categorías, técnico y profesional. Por el tipo de trabajo de las organizaciones contrapartes y la naturaleza del Proyecto, se requiere recursos humanos con alto perfil profesional, el cual no puede ser reclutado con el nivel de remuneración de las categorías existentes. Este problema se presenta exclusivamente en el nivel profesional.

Las condiciones de trabajo en las organizaciones contrapartes tienen limitaciones derivadas a la insuficiencia de recursos con los que generalmente trabajan.

7.2 Recomendaciones

a. Se recomienda una segunda fase del Proyecto VNU Promotores para la Paz, por las siguientes razones:

- El proyecto ha sido exitoso en la primera fase, y con los ajustes que se recomienda a continuación se considera que el proyecto podría ser aún mejor.
- Para dar seguimiento a la implementación de los Acuerdos de Paz y consolidar la democracia de Guatemala es necesaria la participación de todos los sectores del país. A diferencia de épocas anteriores, actualmente existen más espacios para participar, incluyendo a sectores que antes no tenían oportunidad. Muchos de los sectores en Guatemala requieren asistencia técnica para mejorar su participación, pero carecen de recursos para financiar tal asistencia.
- El Proyecto puede considerarse bueno desde el punto de vista de costo – eficiencia, ya que el costo para la asistencia técnica es bajo, considerando el nivel de experiencia del recurso humano que ofrece.

b. Para la segunda fase se recomienda:

- Una mayor concentración del proyecto en cuanto a: Los tipos de organizaciones a apoyar, las áreas técnicas a apoyar y en la medida posible, concentrar voluntarios en algunas áreas geográficas.
 - Objetivo y tipos de organizaciones:
 - El objetivo general del proyecto será: “fortalecer las capacidades de las organizaciones de la Sociedad Civil y gobiernos locales (municipalidades, ONGs que trabajen en desarrollo municipal y consejos locales de desarrollo), dando prioridad a sectores vulnerables, tales como: mujeres, indígenas y desarraigados. A pesar de que existe la necesidad y sería beneficioso, no se considera conveniente incluir puestos en el Gobierno Central ni en los organismos internacionales, ya que ambos tienen más posibilidades de obtener recursos que las organizaciones de la Sociedad Civil y los gobiernos locales. Además se considera que el trabajo del voluntario puede tener más impacto en organizaciones pequeñas.
 - El proyecto debe apoyar organizaciones que tienen más capacidad propositiva en temas relacionados con los Acuerdos de Paz o la consolidación de la democracia. La menor prioridad la debe tener las actividades de desarrollo social y económico, las cuales no obstante ser importantes, sus beneficios se limitan a algunas familias o área geográfica en particular. Deben considerarse solo las áreas de desarrollo económico o social que claramente tienen impacto en mejora de políticas, estrategias y metodologías.
- El proyecto debe tener un documento de proyecto basado en el marco lógico. En adición, el documento debe definir claramente los papeles de cada actor dentro del Proyecto.
- Areas técnicas. En principio el proyecto debe estar abierto para asistencia en diferentes áreas técnicas, siempre y cuando el apoyo del voluntario tenga un impacto importante en el trabajo de la organización. Tomando en cuenta que los voluntarios se benefician de un intercambio profesional, es conveniente que el proyecto se concentre en menos áreas técnicas que en la primera fase. Las áreas a apoyar pueden ser definidas en el transcurso del proyecto o a través de consultas con las organizaciones contrapartes. Sin embargo, se recomienda dar énfasis a temas de desarrollo institucional (técnica y gerencia), derechos humanos y propuestas de apoyo a la democratización.
- Areas geográficas. Las áreas geográficas deben ser un criterio menos importante que los criterios sobre tipo de organización. Sin embargo, el proyecto debe tener varios voluntarios en la misma zona geográfica, por razones de facilitar el seguimiento del Proyecto, favorecer el intercambio de experiencias, desarrollo de trabajo en equipo y lograr sinergia entre los voluntarios.
- Sobre contactos entre organizaciones suecas y guatemaltecas, si se pretende aumentar tales contactos, se recomienda planificar actividades específicas para lograrlo, por ejemplo: el establecimiento de contactos previos entre voluntarios y organizaciones suecas.
- La equidad entre hombres y mujeres es uno de los objetivos de la asistencia sueca para el desarrollo. En tal razón, el Proyecto debe tener objetivos y estrategias de como apoyar la equidad. La estrategia debe estar escrita en el documento de proyecto y puede comprender:
 - Establecer cuotas para el número de voluntarios mujeres y hombres.
 - Establecer cuotas para el número de puestos apoyados con el objetivo de promover equidad.

- Que todos los voluntarios y los supervisores reciban capacitación práctica en equidad entre hombres y mujeres y la forma de operacionalizarlo en sus trabajos.
- *Selección de organizaciones contrapartes:*
 - Las organizaciones deben de ser seleccionadas sobre la base de una divulgación amplia del proyecto, que permita dar la oportunidad de considerar al mayor número de ellas.
 - Obtener y analizar más información sobre la organización, principalmente sobre su misión, planes, situación interna y otros aspectos que muestren el potencial de la misma.
 - Los criterios para la selección de las organizaciones (ver 5.1.1), son apropiados para la segunda fase y deben ser integrados y aplicados con un adecuado balance de rigurosidad – flexibilidad. En adición, y para lograr un mejor impacto se recomienda añadir los siguientes criterios:
 - La relevancia que tiene la organización con relación a las actividades para el cumplimiento de los Acuerdos de Paz y al proceso de democratización en general.
 - La existencia de una estructura democrática que dé espacios al trabajo del voluntario.
 - Contar con directrices adecuadas sobre la forma en que la organización puede incidir en el proceso de paz.
 - La posibilidad de asignar un contraparte con un nivel de formación de acuerdo al perfil del voluntario y las actividades que realizará; o bien la forma en que se puede desarrollar un enfoque de trabajo en equipo para buscar la sostenibilidad.
 - Que en la organización existan las condiciones mínimas de equipo y recursos para que el trabajo del voluntario pueda ser realizado.
- *Definición y selección de puestos:*
 - Los puestos se deben de seleccionar sobre la base de un análisis que revele la necesidad y la importancia de la asignación de un voluntario. Las actividades que deben de considerar para un puesto deben de apoyar la misión o actividades de la organización en el proceso de paz o democratización.
 - En todos los puestos deben considerarse actividades que fortalezcan la capacidad institucional de la organización y la promoción de procesos sostenibles más allá de la terminación de la asistencia. Se deberá buscar un adecuado balance con actividades operativas (“gap filling”), considerando que la falta de recursos de las organizaciones no les permiten tener mucho personal.
 - Incorporar en la selección de puestos el criterio de concentración de esfuerzos, de tal manera que en una misma organización o un mismo tema, puedan seleccionarse varios puestos que tengan la posibilidad de ampliar los impactos como resultado del trabajo en equipo y efecto sinérgico. Al mismo tiempo, es importante considerar que no se debe de sobrecargar a las organizaciones.
 - En los casos en que se presenten cambios de puesto, el nuevo puesto debe ser analizado, con el propósito de asegurar que no sea de menor importancia, con relación a la misión y actividad de la organización en el Proceso de Paz.

- Los términos de referencia de los puestos seleccionados deben de ser desarrollados sobre la base de mayor análisis e información de la organización contraparte. Una vez se haya seleccionado un puesto y se hayan preparado los términos, se debe hacer un taller de auto análisis de la organización contraparte, en el cual participarán: Forum Syd, VNU Guatemala, el Director de la organización contraparte, la persona designada como supervisor y preferentemente con quienes va a trabajar el voluntario. Este procedimiento deberá hacerse con las organizaciones más débiles. Con otras sería suficiente una entrevista con mayor profundidad e información. Entre las actividades que se desarrollarán en el taller están:
 - Se analizará el trabajo que hace la organización, cuáles son las áreas débiles del trabajo y las necesidades de apoyo de un voluntario.
 - Los términos de referencia del voluntario.
 - El tiempo mínimo que se necesita al voluntario para lograr el impacto deseado.
 - Se verificará la necesidad real que tienen del voluntario.
- *Sobre la selección de voluntarios:*
 - Los procesos de selección interna de voluntarios nacionales de las organizaciones contrapartes deben de recibir apoyo de VNU Guatemala y Forum Syd, de tal manera que se minimice el riesgo de error en esta fase. En las entrevistas para la selección final de los voluntarios nacionales, se deben de establecer criterios específicos de acuerdo a cada puesto.
 - La selección previa de los voluntarios suecos es adecuada. En el curso de reclutamiento, se debe capacitar a los voluntarios sobre formas de adaptarse a organizaciones con poca información y sobre algunas herramientas, por ejemplo: análisis organizacional.
 - Se deben contratar voluntarios que tengan la posibilidad de permanecer el tiempo que se ha estimado para producir el impacto buscado. Debe abrirse la posibilidad de prolongarse a tres años si fuera necesario.
- *Sobre la inducción, supervisión y evaluación del voluntario:*
 - Forum Syd VNU Guatemala deben apoyar a la organización contraparte para que esté en capacidad de proporcionar una adecuada y sistemática inducción a los voluntarios que le asignen. En la inducción se revisará los términos de referencia, se orientará sobre el trabajo a realizar, se explicará que se espera del trabajo y se establecerá la manera de medir el progreso.
 - La supervisión de VNU Guatemala y Forum Syd debe de ser sistemática, y orientada a apoyar el trabajo del voluntario y a la solución de problemas que afecten su trabajo. La periodicidad de la supervisión que se considera adecuada es la siguiente:
 - Primera visita, por lo menos a los tres meses de iniciado el trabajo.
 - La segunda a los seis meses.
 - La tercera al finalizar el primer año de trabajo.
 - La cuarta al finalizar el período de asignación.
 - La supervisión se hará sobre las actividades de los términos de referencia, el plan de trabajo del voluntario y la organización. Se considerará tanto en lo que se está avanzando como en lo que no. Se revisarán los problemas que se presentan y se discutirán soluciones a los mismos. Se discutirán los hallazgos de la supervisión con el supervisor en la organización contraparte y se buscarán soluciones conjuntas a los problemas.

- Realizar un taller con los supervisores de los voluntarios en las organizaciones contrapartes para fortalecer su trabajo de supervisión.
- *Sobre la forma de ejecución:*
 - La forma de ejecución del Proyecto y la división de responsabilidades debe de seguir en la segunda fase, con las siguientes modificaciones:
 - Aclarar bien el papel de cada uno de los actores en el documento de proyecto, incluyendo lo específico para VNU Bonn y VNU Guatemala.
 - Ampliar el papel de Forum Syd al apoyo en el reclutamiento de voluntarios nacionales, en la implementación y la supervisión del Proyecto.
 - Definir los cargos financieros que VNU Bonn puede hacer por cada voluntario.
 - Consolidar el proceso de descentralización de actividades de VNU Bonn a las Oficinas de VNU Guatemala.
 - El PNUD debe de tomar las acciones necesarias para que mejore el sistema de pago de los estipendios a los voluntarios.
 - La Oficina de VNU Bonn debe buscar solución a la aprobación del informe médico y adquisición del seguro para los voluntarios suecos; y reducir el tiempo de reembolso de gastos de seguro médico, o bien buscar un mecanismo de préstamo para los voluntarios.
- **Sobre intercambio de experiencias y capacitación:**
 - El Proyecto debe de considerar fondos para financiar actividades de intercambio con otras organizaciones o participación en eventos de capacitación para equipos de voluntarios y personas de la organización contraparte, dentro o fuera del país. Así también para capacitación en temas generales relacionados con las actividades de los voluntarios financiados con fondos del Proyecto. Esta capacitación es independiente de la asignación que cada voluntario tiene e independiente de que pueda ser impartida a voluntarios financiados por otros proyectos. Los fondos podrían ser manejados por Forum Syd.
- **Sobre las condiciones de trabajo:**
 - Revisar las condiciones económicas de trabajo de los voluntarios nacionales, para decidir en el futuro sobre las categorías actuales (técnico y profesional).
 - Se deben de considerar otras categorías de puestos para voluntarios nacionales, de tal manera que se pueda captar recursos humanos con alto perfil profesional. Las categorías podrían ser: Experto de Tiempo Completo y Experto de Tiempo Parcial. Las organizaciones serán quienes definan la asistencia que requieren.

c. En lo que resta del Proyecto se recomienda:

- Hacer una revisión del presupuesto y definir, conjuntamente VNU Guatemala y Forum Syd, un plan de reclutamiento de voluntarios, indicando el número de voluntarios y el período de contratación.
- Hacer una rápida revisión de cada uno de los puestos y determinar si es realmente importante que el voluntario continúe en la organización contraparte hasta que termine su contrato y que tanto se aprovecharía asignarlo a otra organización.

- Poner especial atención en aquellos casos en que el voluntario ha cambiado de puesto, con el propósito de determinar el nivel de impacto del puesto actual y la posibilidad de otro puesto donde el impacto fuera más alto.
- Considerar la reasignación en aquellos casos en que se tenga evidencia de que al voluntario no se le ha dado el espacio para la realización de sus actividades, ya sea por falta de apertura de los dirigentes o por falta de confianza.
- Aplicar las recomendaciones sobre selección de contrapartes, puestos y voluntarios para la asistencia que todavía está disponible; y apoyar a las organizaciones contrapartes con la inducción de los voluntarios que todavía sean asignados en lo que falta del Proyecto.
- Aplicar las recomendaciones detalladas sobre la administración del Proyecto, especialmente lo que en el corto plazo se puede realizar.
- Iniciar el proceso de supervisión y evaluación de los voluntarios con aquellos que se conoce tienen más conflictos, problemas o atrasos en las organizaciones contrapartes.

ANEXO 1 Términos de referencia



Términos de Referencia Misión de Evaluación Proyecto GUA/97/003 – “VNU Promotores de la Paz” (Marzo de 1999)

1. Antecedentes

Tanto el gobierno de Guatemala como las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas están enfocadas al cumplimiento de los compromisos derivados de los Acuerdos de Paz. El apoyo técnico neutral es necesario, importante y demandado por las diversas entidades participantes en el Proceso d Paz. Guatemala tiene el programa más grande de voluntarios de las Naciones Unidas alrededor del mundo. Muchos de ellos han sido asignados como observadores, capacitadores y promotores de derechos humanos a las oficinas regionales de la Misión de Naciones Unidas para la Verificación de los Derechos Humanos en Guatemala-MINUGUA, así como a otros organismos importantes en la construcción de la paz tales como ACNUR, otros han sido asignados a programas como el PNUD.

Los voluntarios han probado ser la asistencia técnica más eficiente y eficaz, para fortalecer las capacidades nacionales. Por ello en julio de 1997 la Cooperación Sueca aprobó el financiamiento para un Programa de Voluntarios “PROMOTORES DE LA PAZ”, el cual se encuentra en ejecución para el reclutamiento de 12 voluntarios internacionales (suecos) y 20 voluntarios nacionales; para acompañar y dar apoyo a instituciones en el ámbito local y nacional, tanto de gobierno como de la sociedad civil.

2. Objetivos del proyecto GUA/97/003

2.1 De Desarrollo

Apoyar el cumplimiento de los Acuerdos de Paz, promoviendo el fortalecimiento de actores e instituciones locales, municipales locales y consejos de desarrollo, organizaciones de la sociedad civil, e instituciones descentralizadas del Estado, a través del Proyecto GUA/97/003 – “VNU Promotores de la Paz”

3. Objetivos y tareas de la misión de evaluación

3.1 Introducción

El Proyecto GUA/97/003 inició su ejecución a partir de la firma del Convenio entre el Gobierno de Suecia y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el 10 de marzo de 1997. Es un proyecto piloto ya que es ejecutado directamente por el PNUD-Guatemala, teniendo como contrapartes el Programa de Voluntarios de Naciones Unidas y la agencia sueca Forum Syd.

La ejecución del proyecto se caracteriza por una gama amplia de organizaciones contrapartes, desde agencias de las Naciones Unidas hasta ONGs y movimientos sociales locales.

En la medición de resultados y del cumplimiento, se debe tener como referencia los objetivos descritos en el documento de Asistencia Preparatoria: “L@s voluntari@s del programa trabajarán en proyectos que son prioritarios a fin de dar seguimiento a los Acuerdos de Paz, ya sea a través de órganos de las Naciones Unidas, entes e instituciones estatales, o con organizaciones de la sociedad civil”. Los tres ejes de trabajo primordiales serán:

- Fortalecer actores e instituciones locales, tales como municipalidades, consejos de desarrollo local o departamental, organizaciones de la sociedad civil o entes descentralizados del Estado.
- El reasentamiento, la reinserción y desmovilización de refugiados, desplazados y excombatientes respectivamente.
- Fortalecimiento institucional para la promoción de los Derechos Humanos y los Derechos e Identidad de los Pueblos Indígenas.

3.2 Ejes temáticos

La evaluación se realizará sobre tres siguientes ejes temáticos:

- I. El impacto del proyecto en la consolidación del Proceso de Paz en Guatemala.
- II. Los mecanismos novedosos de colaboración en cuanto a la coordinación y ejecución del proyecto.
- III. Las condiciones de trabajo en las diferentes categorías de voluntari@s del proyecto, las formas de colaboración y los efectos colaterales del proyecto.

3.3 Objetivos

Las tareas y los aspectos concretos a evaluar se deben realizar en base a los siguientes objetivos:

I. Impacto del proyecto

- Medir, analizar y evaluar el impacto del proyecto en relación a su aporte al Proceso de Paz en Guatemala. En las metas del proyecto se propone “Fomentar el proceso de establecer una paz duradera en Guatemala a través del apoyo tanto a los aspectos estratégicos de los Acuerdos de Paz como al fortalecimiento de la sociedad civil”. En este sentido, ¿El trabajo de l@s voluntari@s ha hecho aportes concretos y cuáles han sido?
- La selección de contrapartes¹, ¿Ha sido coherente con la orientación del programa de apoyo al proceso de paz?
- Evaluar la relación entre metas de productividad del/la voluntari@ versus trabajo y procesos participativos del/a mism@, tomando en consideración la diversidad de contrapartes y sus diferentes niveles de cohesión organizativa, dotación de recursos materiales e infraestructura.
- Evaluar las iniciativas de intercambio de experiencias entre entidades homólogas dentro y fuera del país, principalmente en el ámbito centroamericano.

¹ Desde el punto de vista de los tipos de organizaciones, la orientación de las mismas, sus respectivas capacidades para acoger y aprovechar el recurso humano, etc.

- Analizar el proceso de identificación/selección de l@s VNU/VNNUs², así como su ubicación, desempeño e impacto en sus respectivos puestos. Asimismo, se deberá analizar el logro en la consecución de los siguientes criterios:
 - Fortalecimiento de la capacidad técnica y gerencial al interior de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente a nivel local.
 - Incremento de las oportunidades de construcción de consensos y participación de las organizaciones de derechos humanos, indígenas y otras organizaciones de la sociedad civil en el marco del cumplimiento de los Acuerdos de Paz.
 - Mejora y ampliación de la cooperación y coordinación interagencial en relación al apoyo al proceso de paz en Guatemala.
- Medir y evaluar la distribución desde el punto de vista de género, en la selección de voluntari@s y el impacto que esta distribución tiene en los resultados del trabajo cotidiano de l@s voluntari@s.

II. Mecanismos de Colaboración

- Analizar si existe una buena correlación y sinergia entre los puestos establecidos y el perfil profesional del/la VNU/VNNU, con objeto de valorar la idoneidad del/la mism@.
- Evaluar el desempeño y funcionamiento de las diversas entidades del proyecto, así como las estructuras para la toma de decisiones que involucra a ASDI, Embajada de Suecia, PNUD Guatemala, VNU Bonn, VNU Guatemala y Forum Syd.
- Analizar y evaluar la estructura y funcionamiento de ejecución directa del Proyecto con participación de dos diferentes organizaciones (VNU y Forum Syd). Por tanto, esta vinculación de dos organismos en la coordinación de un proyecto es una experiencia piloto y se debe valorar las ventajas y/o inconvenientes de la misma.

III. Condiciones de trabajo

- Analizar y evaluar las condiciones de servicio de l@s VNU/VNNUs, así como la escasa nivelación entre diferentes categorías de VNUs, en el sentido de las ventajas y desventajas en la relativa unificación del nivel de remuneraciones.
- Analizar y evaluar el impacto que ha tenido el proyecto en el ámbito sueco y para Forum Syd como organización. ¿Se han abierto nuevos contactos entre organizaciones de Suecia y Guatemala como resultado del proyecto?, ¿Ha sido importante el proyecto para fortalecer la capacidad y la competencia de Forum Syd y el recurso humano dentro de la cooperación sueca?
- Analizar y evaluar la relevancia de contar con VNUs/Suec@s así como VNNUs/Nacionales dentro del proyecto. También cuál ha sido la interrelación entre l@s VNU/VNNUs del proyecto.

² VNU – Voluntarios Internacionales de NU, VNNU – Voluntarios Nacionales de NU. Se deben tomar en cuenta Voluntari@s actuales y Ex-Voluntari@s.

4. Conclusiones y recomendaciones

En base a los resultados de la evaluación del Proyecto, se deberán elaborar las conclusiones, propuestas y recomendaciones a fin de mejorar la eficiencia del Proyecto.

5. Composición, duración y lugar de la misión de evaluación

5.1. Calificaciones:

Los evaluadores deben tener un grado académico en una disciplina relevante y tener alguna experiencia previa en realizar evaluaciones al interior de una agencia de la ONU. Preferiblemente conocer de cerca programas y proyectos de ésta índole.

5.2. Duración y lugar:

La evaluación deberá orientarse en primer lugar hacia los productos en el terreno. Por ello la mayor parte del tiempo se tendrá que dedicar a las entrevistas con contrapartes y beneficiarios en primer lugar y posteriormente, con l@s VNUs/VNNUs.

La duración será de 20 días hábiles, que empezarán a contar a partir de la firma del contrato por servicios profesionales. El incumplimiento de este plazo conllevará una reducción del 10% del monto total de los honorarios al consultor.

Al finalizar la evaluación (en la fase de entrega del borrador del documento), el consultor deberá asistir a una reunión con la Oficina VNU y Forum Syd para un intercambio de opiniones, después del cual el consultor producirá la versión final a más tardar 5 días hábiles después de dicha reunión.

Productos esperados:

A continuación se mencionan los productos más relevantes que se deben derivar de la evaluación:

- Un informe de la misión de evaluación con los resultados de la misma.
- La definición de la conveniencia de una segunda fase del proyecto, con la estructura actual o alternativas a la misma.
- Recomendaciones generales y específicas para mejorar la ejecución del proyecto en lo que queda del mismo.
- Recomendaciones de las acciones a tomar a corto y mediano plazo.
- El informe deberá contar con un amplio resumen ejecutivo en inglés, formulado por el equipo de evaluación.
- El Informe final deberá realizarse en una computadora compatible con IBM en el programa Word Perfect o Word. Se entregará una copia en diskette, además de una impresión del mismo.
- Dicho informe debe comprender el siguiente contenido:
 - Índice.
 - Un amplio resumen en Español.
 - Información sobre el motivo o la razón de ser de la evaluación, el enfoque de la cobertura y los métodos de la evaluación.

- Una descripción de las observaciones, conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado, claramente relatadas en un capítulo a parte, donde se diferencie cada eje temático, pregunta, área, tópico, etc. incluidos en los TORs o bien, que se deriven de las observaciones propias de la evaluación.
- Anexos que incluyan la descripción de la labor, lista de referencia (bibliografía y material de fondo), lista de las personas contactadas y en qué lugares, así como los cuadros estadísticos y diagramas utilizados.

Anexo 2 Factores de análisis

La tabla muestra el modelo de análisis y de recolección de datos desarrollado por los consultores el cual serviría como guía de trabajo. Los resultados finales dependerán de la información disponible.

Enfoque Marco Lógico	Puntos en los términos de referencia	Criterios de valoración y metodología de análisis	Métodos de recolección de datos
Impacto	<p>“Medir, analizar y evaluar el impacto del proyecto con relación a su aporte al proceso de paz en Guatemala” (1 a)</p> <p>Más discutir el impacto logrado, se sabe que no se puede medir impacto.</p> <p>El impacto en el proceso de paz (lo más importante para ellos).</p>	<p>Relevancia Comparación de los impactos generados en las organizaciones a través de los resultados de los voluntarios, con la importancia de la organización/beneficiarios en el proceso de paz.</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir como los resultados del trabajo del voluntario (identificados en la parte de resultados) han impactado el papel/trabajo de la organización y/o beneficiarios en el proceso de paz. ¿Ha sido significativo? ¿El impacto es relevante para el papel y trabajo de la organización beneficiaria en el proceso de paz? Definir la área. Definir el papel y el trabajo de la organización contraparte / beneficiario en el proceso actual de paz de Guatemala. ¿Es importante? Ideas de qué podría ser el impacto en el futuro <p>(Preguntas 2,3,) dan la idea del impacto del trabajo del voluntario en el proceso de paz.</p> <p>5. Además solo para generar recomendaciones se hará lo siguiente: La organización/beneficiario trabaja para hombres/mujeres. ¿Su trabajo tiene algunos resultados especiales para hombres/mujeres?</p> <p>Se hará el análisis al nivel de cada voluntario/organización y se agregarán los resultados para obtener el impacto del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de documentos sobre el proceso de paz. Entrevistas con representantes claves del Gobierno y la Sociedad Civil. Entrevistas con organizaciones contrapartes y voluntarios

Enfoque Marco Lógico	Puntos en los términos de referencia	Criterios de valoración y metodología de análisis	Métodos de recolección de datos
	<p>“Impacto del proyecto en el ámbito sueco y para Forum Syd como organización”</p> <p>¿Ha fortalecido la capacidad de Forum Syd?</p> <p>¿Ha fortalecido el recurso humano sueco? (3b)</p> <p>IMPACTO Considerado como colateral.</p>	<p>Relevancia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipo de influencia ha tenido el programa en el trabajo de Forum Syd? 2. ¿Cómo se ha fortalecido la organización? 3. ¿El impacto en Forum Syd ayuda a la organización en su trabajo?, ¿Es compatible con lo deseado?. <p><u>Fortalecimiento del recurso sueco, limitado a:</u></p> <p>Una discusión de probabilidades que se basan en lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los voluntarios suecos actuales consideran que las experiencias en Guatemala van a beneficiar otros trabajos que van a tener en el futuro. 2. Las opiniones de ASDI y Forum Syd sobre como se podrían usarse el recurso humano de VNUs de Guatemala en la cooperación sueca en el futuro. 3. ¿Se fortalece igual a hombres y mujeres suecas? (solo para recomendaciones) 	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas con Forum Syd en Suecia y Guatemala. – Entrevistas con ASDE en Suecia y Guatemala. – Entrevistas a voluntarios, ASDI y Forum Syd.
	<p>“ Impacto en abrir contactos entre organizaciones suecas y guatemaltecas” (3b)</p> <p>IMPACTO Considerado como colateral.</p>	<p>Relevancia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir número, tipo y frecuencia de contactos entre organizaciones suecas y guatemaltecas. 2. ¿Qué tipos de organizaciones son y en que ha resultado los contactos?. ¿ Los resultados son relevantes para el trabajo de las organizaciones en Guatemala? 3. ¿Hay alguna diferencia en el resultado para hombres y mujeres? 	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas con organizaciones contrapartes, voluntarios y Forum Syd en Guatemala. – Entrevistas con Forum Syd en Suecia y seguimiento con llamadas telefónicas a las organizaciones suecas mencionadas.

Enfoque Marco Lógico	Puntos en los términos de referencia	Criterios de valoración y metodología de análisis	Métodos de recolección de datos
Resultado	<p>“Evaluar las iniciativas de intercambio de experiencias entre entidades homólogas dentro y fuera del país” 1d). <i>Significa si es importante tener un fondo adicional para lograr impacto. Un voluntario hizo un intercambio con otra organización; fue importante? Ver especialmente el caso de Solola y Anders Brindskog</i></p> <p>Los voluntarios han hecho cosas o iniciado procesos. ¿ Son tan sostenibles las actividades del voluntario?(1 c)</p> <p>¿Qué organizaciones / qué tipo de circunstancias permite al voluntario desarrollar procesos en vez de hacer actividades? (1c)</p> <p>Analizar el desempeño e impacto de los voluntarios en sus puestos. Asimismo se deberá analizar el logro en consecución de los siguientes criterios:</p> <p>“Fortalecimiento de la capacidad técnica” (1e)</p> <p>“Incremento de las oportunidades...” (1e)</p> <p>“Cooperación y coordinación interagencial” (1e)</p>	<p>Relevancia, sostenibilidad, cumplimiento de objetivos, punto de vista de genero</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué resultados ha tenido el trabajo del voluntario o la participación en el programa: en la organización, otras organizaciones/instituciones y beneficiarios?. 2. ¿Cómo han logrado los aspectos en los términos de referencia? (En columna 1). 3. ¿Son relevantes estos resultados para el trabajo de la organización, otras instituciones o beneficiarios?. 4. Los resultados del trabajo del voluntario en la capacidad técnica o administrativa de la organización ¿se mantendrán después de que haya terminado el contrato del voluntario? (Aspectos financieros y de capacidad de recursos humanos calidad y cantidad. 5. Los resultados logrados ¿han tenido algún impacto en equidad de género? Si hay, ¿es relevante? Solo para recomendación. 6. Los resultados logrados ¿son compatibles con el resultado esperado?, Según la descripción del puesto del voluntario. 7. Buscar la explicación de los resultados logrados. ¿Se debe a una buena estrategia del voluntario?. Los voluntarios son famosos por hacer cosas en vez de generar procesos. Analizar la sostenibilidad y relevancia de los diferentes resultados logrados por los voluntarios y ver si existir una relación con el tipo de organización u otra circunstancia que hace más alto el resultado, sostenible y relevante del trabajo del voluntario. Es más fácil lograr resultados en algún tipo especial de organización. <p>Esto se analizará por voluntario/organización y después se agregará para obtener el resultado agregado del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estudiar documentos de descripción de puestos y de informes de los voluntarios. – Entrevistas con organizaciones contrapartes, voluntarios y beneficiarios del trabajo de los voluntarios.

Enfoque Marco Lógico	Puntos en los términos de referencia	Criterios de valoración y metodología de análisis	Métodos de recolección de datos
Productos	“Evaluar la relación entre metas de productividad versus trabajos y procesos participativos “ (1c)	<p>Cumplimiento de objetivos y relevancia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué actividades/productos ha realizado el voluntario? 2. Son compatibles con los objetivos del plan de trabajo del voluntario y descripción de puesto? 3. Explicaciones del nivel de cumplimiento 4. ¿Las actividades/productos son relevantes considerando el trabajo de la organización? 5. ¿Qué tipo de actividades generan más resultados relevantes y sostenibles, hacer cosas o iniciar procesos? <p>Esto se analiza por voluntario/organización y después se agrega para obtener lo general. Dependiendo si los resultados son relevantes y suficientemente interesantes si les incluirán en el informe. Probablemente va a ser necesario para explicar los resultados y el impacto obtenido del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estudiar documentos de descripción de puestos y de informes de los voluntarios. – Entrevistas con organizaciones contrapartes, voluntarios y beneficiarios del trabajo de los voluntarios
Preparación del Programa	<p>“La selección de contrapartes ha sido coherente con la orientación del programa de apoyo al proceso de paz. (1b)</p> <p><i>Han escogido tres tipos de contrapartes, ¿lo han hecho como en el documento de proyecto?. ¿la selección ha ayudado al proceso de paz?</i></p>	<p>Relevancia y Género, Cumplimiento de metas</p> <p>Este podría ser un factor que explica el éxito del proyecto (resultados e impacto) La metodología de análisis comprende cinco aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los criterios de selección. ¿Qué relevancia tenía la organización para el Proceso de paz en Guatemala?. ¿Qué relevancia (impacto potencial) podrá tener un voluntario en la organización?. Preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Identificar cómo se escogió a las organizaciones, qué criterios usaron?. ¿Usaron estos criterios? • ¿Qué información se tenía sobre el trabajo de las organizaciones? • ¿Qué tipo de investigaciones hicieron para ver la capacidad e interés de la organización de tener un voluntario?. 2. Análisis de la importancia conjunta que tienen las organizaciones que tienen voluntarios actualmente en el proceso de paz. Esto saldrá del mismo análisis del impacto realizada en punto 1a. 3. ¿Que organizaciones fueron excluidas y bajo qué criterios? 4. Las organizaciones contrapartes ¿han sido escogidos tratando de promover equidad de género en los voluntarios? (solo al nivel de recomendación) 5. ¿El conjunto de las organizaciones seleccionadas cumplen lo esperado del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas con PNUD, Forum Syd, voluntarios y organizaciones contrapartes. Con organizaciones que no han sido seleccionadas. – Entrevistas con Gobierno y sector civil para ver el trabajo de las organizaciones. Estudio de documentos sobre la paz.

Enfoque Marco Lógico	Puntos en los términos de referencia	Criterios de valoración y metodología de análisis	Métodos de recolección de datos
	<p>“Analizar el proceso de selección, identificación y ubicación de los VNU/VNNUs” (1e) La última parte de la pregunta (desempeño e impacto) se ha tratado bajo los rubros de productos y resultados, (1e)</p> <p>¿Si existen una buena correlación entre los puestos y el perfil profesional del voluntario? (2a)</p>	<p>Cuatro criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué existen descripción de puestos que reflejan adecuadamente el trabajo de realizarse en la organización. • Qué los voluntarios han sido seleccionados como una comparación de sus experiencias y características personales adecuados para la descripción de puestos. • Identificar si el proceso de reclutamiento genera suficientes criterios para definir si el voluntario cumple los requisitos. • Si el programa promueve la igual participación de hombres y mujeres? <p>También se verifica a través de comparar la experiencia y el carácter personal del voluntario con la descripción de puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de las descripciones de puesto. - Entrevistas con Forum Syd Guatemala y Suecia, PNUD, voluntarios y las organizaciones.
Mecanismos	<p>“Evaluar el desempeño y funcionamiento de las diversas entidades del proyecto, así como la estructura de toma de decisiones que involucra a ASDI, Embajada de Suecia, PNUD Guatemala, VNU Bonn, VNU Guatemala y Forum Syd” (2b)</p> <p>- ¿Qué riesgos hay con esta forma de ejecución?</p> <p><i>Para Forum Syd y PNUD el proyecto es novedoso y de forma piloto ya que es la primera vez que Forum Syd trabaja directamente con una organización multilateral.</i></p>	<p>Criterios de análisis</p> <p>Si la división de responsabilidad y participación es adecuada, considerando la capacidad de la organización, sus objetivos, y el tiempo para tomar decisiones. Todos los “stakeholders” han tenido suficiente participación en los diferentes pasos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la participación de los diferentes actores en los varios pasos del proyecto desde su definición y formulación hasta su terminación. • Definir la capacidad especial de cada organización. • Ver el tiempo promedio para los diferentes pasos del proyecto. • Analizar el conjunto de esto. <p>Comparar el modelo de ejecución del programa de Suecia con (1) el normal de VNU (2) con el Forum Syd (manera en que normalmente implementa proyectos de voluntarios).</p>	Entrevistas con Forum Syd Guatemala y Suecia, PNUD, ASDI Guatemala y Suecia, voluntarios y las organizaciones.
	<p>“Analizar y evaluar las estructura y funcionamiento de la ejecución directa” (2c)</p> <p><i>Ejecución directa significa que PNUD ejecuta directamente sin participación del Gobierno.</i></p>	<p>Criterios de análisis</p> <p>Analizar las ventajas y desventajas con la ejecución directa. Comparar con el programa de VNU normal para destacar ventajas y desventajas.</p>	

Enfoque Marco Lógico	Puntos en los términos de referencia	Criterios de valoración y metodología de análisis	Métodos de recolección de datos
Condiciones	“Analizar y evaluar las condiciones de servicio de los voluntarios (VNU y VNNUs) así como la escasa nivelación entre diferentes categorías de VNUs en el sentido ...” (3a)	<p>Criterios de análisis</p> <p>Las condiciones de servicio deben estar compatibles para lo que requieren el perfil de personas que son necesarias para la descripción del puesto.</p> <p>Las condiciones deben ser suficientes para un buen desempeño del voluntario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opiniones de los voluntarios • Comparación de las condiciones ofrecidas y lo que normalmente se ofrecen 	Entrevistas con Forum Syd Guatemala y Suecia, PNUD, voluntarios y las organizaciones
	<p>Analizar y evaluar la relevancia de contar con VNUs/Suecos y VNNUs/Nacionales dentro del proyecto” (3c)</p> <p>Cuál ha sido la interrelación entre las VNU/VNNUs del proyecto (3c)</p>	<p>Criterios de análisis</p> <p>Analizar si las descripciones de puesto identifican adecuadamente la necesidad de tener un VNU/VNNU.</p> <p>Identificar las ventajas y desventajas de tener un VNU y VNNU en diferentes puestos? Además una respuesta de esto saldrá como un resultado del análisis de los resultados de los voluntarios.</p>	
Género	<p>El programa no ha tenido un objetivo o estrategia especial para equidad de género. Han tratado de ver que igual número de hombres y mujeres son voluntarios. ¿Qué ha sido el resultado de esto? ¿El programa ha dado la misma oportunidad para hombres y mujeres? (1f)</p> <p>En el futuro tendrá que incluirse esto. Dar recomendaciones sobre esto. (1f)</p>	<p>Criterios de análisis</p> <p>Definir la política de género que ha manejado el programa, después analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el número de hombres y mujeres que han tenido puestos nacionales e internacionales, • ¿Han tenido la misma oportunidad de tener puestos hombres y mujeres? • ¿Qué limitaciones han habido para hombres y mujeres en tipo de puesto, proceso de selección de voluntarios, remuneraciones y condiciones de trabajo? <p>Para la última parte también se analizará el impacto y los resultados para hombres y mujeres.</p>	

Anexo 3 Listado de personas entrevistadas

1.	Douglas Evangelista	Chief of ARLAC, VNU Bonn.
2.	Ingmar Cederberg	Ministerio de Relaciones Exteriores, Estocolmo
3.	Christer Ormalm	Forum Syd, Estocolmo
4.	Peter Göransson	Forum Syd, Estocolmo
5.	Pelle Sundelin	Forum Syd, Estocolmo
6.	Helena Lagerlöf	Forum Syd, Estocolmo
7.	Joakim Olsson	Forum Syd, Guatemala
8.	Pilar Font	VNU, Guatemala
9.	Liv Indreiten	VNU, Guatemala
10.	Lorraine de Pelaez	PNUD Guatemala
11.	Debora Villatoro	Asistente Administrativo, VNU Guatemala.
12.	Pernilla Franklin	VNU, OEA
13.	Sofia Nordenmark	VNU, Wuqub Noj
14.	Fernando Pacheco	VNU, Centro Pluricultural para la Democracia
15.	Eva Thyselius	VNU, Mujeres Vamos Adelante
16.	Cecilia Tollemark	VNU, COPMAGUA
17.	Francisco Mateo	VNNU, COPMAGUA
18.	Otto Enrique Vasquez	VNNU, COPMAGUA
19.	Antonio Gomez	VNU, ODHA
20.	Blanca Estela Alvarado	VNNU, Comisión de Mujeres, COPMAGUA
21.	Ulrika Modéer	ex-VNU, Alcaldía de Solola
22.	Roger Brandin	VNU, ACNUR
23.	Anders Bringskog	VNU, CEDEPEM
24.	Christina Ljungwall	VNU, Alcaldía de Sololá
25.	Joel Arriaza	Ex-VNNU, Red de Desarrollo Sostenible
26.	Sergio Beltetón	VNNU, Defensoría Maya
27.	Isabel López Osorio	VNNU, Defensoría Maya
28.	Carmen Gallich	VNNU, Asamblea Consultiva de Poblaciones Desarraigadas (ACPD).
29.	Marco A. Martinez	VNNU, CEDEPEM
30.	José Luis Sigüil	VNNU, CEDEPEM
31.	María Lourdes Nuila	VNNU, Pies de Occidente
32.	Paula Isabel Uría	VNNU, Fundación Guillermo Toriello
33.	Vilma Judith Ovalle	Asesora Profesional, Mujeres Vamos Adelante
34.	Monica de Rodil	ACNUR
35.	Carlos Boggio	ACNUR
36.	Satunino Figueroa	Comisión Permanente de Participación a Todos Niveles, COPMAGUA
37.	Andres Gomez	Comisión Permanente de Participación de Todos Niveles, COPMAGUA
38.	Sotero Kabraqan Chunuy	Comisión Permanente de Participación de Todos Niveles, COPMAGUA
39.	Lucas Argueta	COPMAGUA
40.	Vicente Tuyuc	COPMAGUA
41.	Genaro Cerech	COPMAGUA
42.	Juan Francisquez	COPMAGUA
43.	Nery Macz Koester	ODHA
44.	Miguel Itzep	ACPD
45.	Dolores López	Comisión de la Mujer, ACPD
46.	María Mejía	Comisión de la Mujer, ACPD
47.	Aura Pisquiy	Directora, Pies de Occidente
48.	Henry Morales	Director, CEDEPEM

- | | |
|--|---|
| 49. Amanda Carrera | Oficina de la Mujer, Fundación Guillermo Toriello |
| 50. Judith Erazo | Junta Directiva, Fundación Guillermo Toriello |
| 51. Lucrecia de Fuentes | Red de Desarrollo Sostenible |
| 52. Elsa Capriel López | Coordinadora de Micro Región CPD |
| 53. Juan Gabriel Ixcamparij | Coordinador de CPD |
| 54. Jorge Mario García Laguardia | Centro de Est. Constitucionales México–Centro América |
| 55. Rosalina Tuyuc | Diputado al Congreso, Dirigente de CONAVIGUA |
| 56. Romulo Gonón | Funcionario de CEDEPEM |
| 57. Adolfo Sosa | Funcionario de CEDEPEM |
| 58. Pedro Iboy | Alcalde Municipal, Sololá |
| 59. Berta Tui | Unidad Técnica Municipal, Sololá |
| 60. Pedro Xep | Unidad Técnica Municipal, Sololá |
| 61. Cupertino Bocel | Unidad Técnica Municipal, Sololá |
| 62. Hermelina Velásquez | Beneficiaria, Totonicapán |
| 63. Juana Gutierrez | Beneficiaria, Totonicapán |
| 64. Elena Sapón | Beneficiaria, Totonicapán |
| 65. Florinda Menchú | Beneficiaria, Totonicapán |
| 66. Paula Ramirez Hernández | Beneficiaria, San Juan Ostuncalco |
| 67. Marcelina Escobar | Beneficiaria, San Juan Ostuncalco |
| 68. Isabel Escobar | Beneficiaria, San Juan Ostuncalco |
| 69. Julia Pérez | Beneficiaria, San Juan Ostuncalco |
| 70. Margarita Gómez | Beneficiaria, San Juan Ostuncalco |
| 71. Alcaldes auxiliares departamento de Totonicapan | |
| 72. Tres representantes para la Comisión Nacional Permanente Derechos de la Mujer Indígena | |

Recent Sida Evaluations

- 99/18 Atmospheric Environment Issues in Developing Countries. Gun Lövblad, Per Inge Iverfeldt, Åke Iverfeldt, Stefan Uppenberg, Lars Zetterberg
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 99/19 Technical Assistance to Central and Eastern Europe. A cooperation between Chambers of Commerce in Sweden and in Central and Eastern Europe. Claes Lindahl, Monica Brodén, Peter Westermark
Department for Central and Eastern Europe
- 99/20 Sida Support to the Energy Sector in Egypt. Rolf Eriksson, Edward Hoyt
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 99/21 Sida Support to the Energy Sector in Jordan. Rolf Eriksson, Edward Hoyt
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 99/22 Environmental Aspects in Credit Financed Projects. Gunhild Granath, Stefan Andersson, Karin Seleborg, Göran Stegrin, Hans Norrström
Department for Evaluation and Internal Audit
- 99/23 Sida SAREC Marin Science Programs in East Africa. Stephen B. Olsen, James Tobey, Per Brinck
Department for Research Cooperation, SAREC
- 99/24 Sweden's Assistance to Bosnia Herzegovina. A study of aid management and related policy issues. Claes Sandgren
Department for Central and Eastern Europe
- 99/25 Psychiatry Reform in Eastern Europe. Nils Öström
Department for Central and Eastern Europe
- 99/26 Sida Projects in the Forestry Sector in Poland. Kristina Flodman Becker, Roland Öquist
Department for Central and Eastern Europe
- 99/27 FARMESA. Farm-level applied research methods in Eastern and Southern Africa. Clive Lighthfoot, William W Wapakala, Bo Tengnäs
Department for Natural Resources and the Environment
- 99/28 The African Association of Universities (AAU) Study Programme on Higher Education Management in Africa. Ad Boeren, Jairam Reddy
Department for Research Cooperation, SAREC
- 99/29 Apoyo al Programa Nacional Indigena en Bolivia. Lars Eriksson, Maria Cristina Mejia, Maria del Pilar Sanchez
Department for Latin America
- 99/30 Support to the Micro-finance Sector in Bolivia. Lars-Olof Hellgren, Leonel Roland
Department for Infrastructure and Economic Cooperation

Sida Evaluations may be ordered from:

Infocenter, Sida
S-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0)8 795 23 44
Fax: +46 (0)8 760 58 95
info@sida.se

A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from:

Sida, UTV, S-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0)8 698 5099
Fax: +46 (0)8 698 5610
Homepage: <http://www.sida.se>



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

S-105 25 Stockholm, Sweden

Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64

Telegram: sida stockholm. Postgiro: 1 56 34-9

E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>