

# Diakonia dentro del Àrea de Derechos Humanos y Democracia en América del Sur

**Juan-Enrique Bazán  
Roberto Cuéllar  
Sara Martínez Bergström**

**Department for Latin America**



# Diakonia dentro del Área de Derechos Humanos y Democracia en América del Sur

**Juan-Enrique Bazán  
Roberto Cúellar  
Sara Martinez Bergström**

**Sida Evaluation 97/31**

**Department for Latin America**

*Evaluation Reports* may be ordered from:

Biståndsforum, Sida  
S-105 25 Stockholm  
Phone: (+46) 8 698 57 22  
Fax: (+46) 8 698 56 38

Authors: Juan-Enrique Bazán, Roberto Cúllar, Sara Martiniz Bergström.

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

Sida Evaluation 97/31  
Commissioned by Sida, Department for Latin America

Copyright: Sida and the authors  
Registration No.: RELA-1997-0074  
Date of Final Report: September 1997  
Printed in Stockholm, Sweden 1997  
ISBN 91 586 7545 0  
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 (8)-20 88 64  
Telegram: sida stockholm. Telex 11450 sida sthlm. Postgiro: 1 56 34-9  
Homepage: <http://www.sida.se>

## INDICE

### Resumen Ejecutivo

## 1 CONTEXTO DEL PROGRAMA

|                                                                                                                   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1.1 El escenario de derechos humanos, democracia y participación en Colombia Bolivia y Perú. Rol de Diakonía..... | 1 |
| 1.2 Descripción del Programa de Diakonía.....                                                                     | 4 |
| 1.2.1 Antecedentes Históricos.....                                                                                | 4 |
| 1.2.2 El trabajo de Diakonía.....                                                                                 | 5 |
| 1.2.3 Fines, Objetivos y Metas.....                                                                               | 5 |
| 1.2.4 Convenios con Asdi y financiamiento del programa.....                                                       | 7 |

## 2 METODOLOGÍA DE LA EVALUACION

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 2.1 Propósito y Alcance..... | 8 |
| 2.2 Procedimientos.....      | 8 |
| 2.3 Limitaciones.....        | 9 |

## 3 HALLAZGOS: Primera Parte

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Caracterización de Diakonía.....                          | 9  |
| 3.2 La cuestión de identidad y trascendencia de Diakonía..... | 10 |
| 3.3 Análisis del sistema de Diakonía .....                    | 11 |
| 3.3.1 La visión de Diakonía.....                              | 12 |
| 3.3.2 La misión de Diakonía.....                              | 12 |
| 3.3.3 El soporte institucional.....                           | 13 |
| 3.3.4 El proceso de retroalimentación.....                    | 16 |

### HALLAZGOS: Segunda Parte

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 3.4 Objetivos y Metas logradas.....               | 17 |
| 3.5 Aspectos metodológicos.....                   | 18 |
| 3.6 Modo de trabajo de Diakonía. Metodología..... | 20 |
| 3.7 Participación del grupo objetivo.....         | 22 |
| 3.8 Diakonía y las agencias de cooperación.....   | 23 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 3.9 Fortalezas y debilidades de Diakonía..... | 25 |
| 3.9.1 Principales logros.....                 | 25 |
| 3.9.2 Debilidades de Diakonía.....            | 28 |

#### HALLAZGOS: Tercera Parte

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 3.10 Selección de contrapartes e intereses de Diakonía.....         | 31 |
| 3.11 El proceso proyecto-programa.....                              | 33 |
| 3.12 Promoción y desarrollo de capacidades de las contrapartes..... | 34 |
| 3.13 Enfoque del trabajo de género.....                             | 36 |

#### HALLAZGOS: Cuarta Parte

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.14 El seguimiento de proyectos.....                                     | 37 |
| 3.15 La evaluación de los proyectos.....                                  | 39 |
| 3.16 Síntesis y aplicación en el seguimiento y evaluación de proyectos .. | 42 |

#### HALLAZGOS: Quinta Parte

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.17 Las relaciones económico-financieras entre ASDI y Diakonia..... | 43 |
| 3.18 El costo-eficiencia del programa.....                           | 45 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 46 |
|---------------------------------------|----|

#### 5 LECCIONES APRENDIDAS

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 5.1 Aprendizajes generales.....     | 51 |
| 5.2 Aprendizajes operacionales..... | 51 |
| 5.3 Estrategias.....                | 52 |

#### ANEXOS

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Términos de Referencia.....                                      | 53 |
| 2. Anotaciones sobre historia, desafíos y contexto de Diakonía..... | 61 |
| 3. Lista de personas entrevistadas.....                             | 70 |
| 4. Lista de documentos y otras referencias.....                     | 73 |
| 5. Modos y técnicas: Metodología .....                              | 75 |
| 6. Comentarios de Diakonia al borrador de evaluación .....          | 83 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Por encargo de ASDI se realizó la presente evaluación a Diakonía con el propósito de valorar críticamente el Programa de Derechos Humanos y Democracia, en Colombia, Bolivia y Perú, durante el período de 93/07/01 a 96/06/30, ajustado a 96/12/30 según convenio vigente.

Diakonía es una institución con veinte años de presencia en la región. Sus objetivos generales son: promover el respeto a los derechos humanos y contribuir en la profundización de procesos democráticos. De modo específico también se ha propuesto, fortalecer la posición de la mujer, cambiar las condiciones que atropellan los derechos humanos y la discriminación, reparar las víctimas de la violencia política, apoyar la sociedad civil a promover sus intereses socioeconómicos y culturales, fomentar cambios jurídicos a favor de grupos marginales y promover la paz y la reconciliación en el ámbito de la región.

En razón de diversos cambios político sociales suscitados en los países de América Latina, ha pasado de experiencias de cooperación a proyectos específicos, hacia procesos de programas en países y en la región. Considera en su programa un enfoque temático en relación a: grupos étnicos , género, desplazados, jurídico popular y democracia local.

Actualmente opera desde su oficina regional en La Paz, Bolivia y tiene pequeñas oficinas de enlace en Colombia y Perú.

En los últimos 4,5 años la contribución económica de ASDI para Diakonía ascendió a 89 millones de coronas, constituyendo el 100 % del presupuesto del programa de Derechos Humanos y Democracia. Además aportó 13,36 millones de coronas suecas para un programa regional de género entre 1992 y Junio de 1996, dicho programa pasó a ser parte del programa de derechos humanos y democracia a partir de Julio de 1996. Para el desarrollo de redes de organizaciones en Bolivia, desde 1994, durante tres años, apoyó a Diakonía con 4,79 millones de coronas suecas.

Diakonía posee una fuerza solidaria con la sociedad civil para el trabajo de derechos humanos y democracia, su identidad trascendente radica en ello. Comprende y analiza la realidad de cada país y la región, e asume inicialmente la gestión de proyectos, en base a su saber práctico. Como misión aspira lograr sociedades democráticas respetuosas de los derechos humanos y con participación ciudadana.

Trabaja en contextos democráticamente frágiles, socialmente violentos, violatorios de los derechos humanos y con participación ciudadana marginalmente débil. Como lineamiento político se orienta a que los procesos democráticos se fortalezcan y consoliden, que los Estados garanticen los derechos humanos y que la sociedad civil pueda gozarlos y ejercerlos beneficiándose y disfrutando de la democracia. Ha logrado abrir nuevas rutas en derechos humanos y en la democratización de América Latina, haciéndola relacional y vinculante a los asuntos de desarrollo.

Su trabajo se ha orientado a favor de las poblaciones deprimidas, de las víctimas y de aquellos que por los medios pacíficos procuran insertarse en los difíciles procesos de democratización

En este esfuerzo su temperamento ha sido propositivo en la solución de los problemas, procurando hacerlo cada vez más eficiente y de mayor calidad. Diakonía sabe que su carga solidaria, sin perder de vista la profesionalidad, le genera una energía de primer nivel en la región. Se autodefine como organización plana y que trabaja en base a consensos.

Diakonía acciona a través de contrapartes de la sociedad civil con las cuales ha sabido mantener buenas relaciones. Existen claros criterios para la selección de las mismas. En el seguimiento financiero se demanda transparente información contable y está sujeto a peritaje. Complementariamente se aplican criterios de apoyo al desarrollo institucional. Se fomenta con éxito las mesas de trabajo. Se discute los temas y se presenta como el más logrado, el de género. El diseño y la evaluación de los proyectos, recientemente se vienen enmarcando en los procesos del marco lógico.

En los escenarios en los que actúa, Diakonía goza de un reconocido prestigio, que ha sabido dar credibilidad a la solidaridad sueca y especialmente a sus esfuerzos de cooperación. De ahí su capacidad legitimada de interlocución.

En todo el período la relación ASDI-Diakonía ha sido de total confianza. Se reporta periódicamente informes financieros y según las normas suecas se auditan cada ejercicio. Los informes y las discusiones entre Diakonía y ASDI no tuvieron interés de control. Recién a partir del último ejercicio, con el enfoque del marco lógico, se empieza a visualizar interés de supervisión como tarea de mayor importancia en el desarrollo del programa. Se requiere un mejor hilo conductor de la información-seguimiento que facilite la verificación, examinación y comunicabilidad de los procesos de cooperación y de su impacto

Aparece como importante propiciar y profundizar un afinamiento mayor a los engranajes del sistema de Diakonía. Ajustar la visión y la misión, conjuntamente con la necesidad de afirmar los procesos del soporte institucional, desde la sistematización de la experiencia, la actualización técnico-profesional y la producción de conocimientos. Frente a la historia Diakonía tiene el reto de recrear su trabajo.

Prevalece aún el concepto de trabajo por país sobre el enfoque temático. Se requiere, además del grado de compromiso demostrado y de amplia disponibilidad, también de un mayor grado de profesionalismo para desarrollar nuevas orientaciones temáticas, aún cuando es conveniente afirmarse en los nichos temáticos antes que abrir nuevas líneas de cooperación.

Se requiere mayor claridad interna en los procesos de formulación de políticas y estrategias, de priorizaciones y selecciones, así mismo, en cortoplacismo de su apoyo, y en cubrir la necesidad de perfeccionamiento y especialización en la temática que aborda. Diakonía necesita repensar cuál es la dimensión política de su acción humanitaria en Colombia, Bolivia y Perú.

En síntesis, el equipo evaluador considera que Diakonía viene logrando los objetivos diseñados de promoción y desarrollo en la vigencia de los derechos humanos, la democracia y la participación ciudadana, en Colombia, Bolivia y Perú. La efectividad de su práctica institucional radica en la proporción entre el empeño o fuerza de voluntad que le imprimen a su quehacer sobre el tema (lo que hemos verificado), y el impacto dentro de los débiles y aún incipientes procesos de democratización que se vienen formando en la región. Pero Diakonía sabe que el equipo no es suficiente para atender la problemática, ni la ayuda logra cubrir las demandas planteadas por las contrapartes. Sin embargo, una de las virtudes que refleja Diakonía y que pueden ser objeto de una sistematización es el sentido que se le da a a pequeños proyectos dentro de un marco lógico de actividades concentradas con sentido político hacia la promoción de los derechos humanos y la democracia local.

Reconociendo lo alcanzado por Diakonía, teniendo en cuenta su historia y su sentido de perfectibilidad, el equipo evaluador recomienda afrontar, cuanto antes, un proceso de desarrollo institucional que presenta retos tales como: Recrear su dimensión política en la región, precisando el perfil de la misión institucional. Profesionalizar y tecnificar su sistema de soporte institucional concordante a las exigencias tecnológicas contemporáneas y a los requerimientos tanto de la cooperación como de las contrapartes. Sistematizar su vasta experiencia, su saber práctico y sus conocimientos concretos. Actualizar y perfeccionar sus habilidades, capacidades y destrezas. Producir nuevos conocimientos o recrear los que administra y difundirlos en el campo de la innovación de los derechos humanos, democracia y participación ciudadana.

En relación con ASDI se propone que comparta y acompañe este proceso, manteniendo y fortaleciendo la cooperación que brinda a Diakonía. Que por vía del diálogo y el seguimiento, coordinado entre ambas instituciones, se aborde la comunicabilidad y el monitoreo técnico eficiente, en aras del propósito mutuamente compartido. Como aliados, a ambas partes les interesa sobremanera mejorar la calidad e impacto, tanto del trabajo social de Diakonía como del trabajo de cooperación de ASDI, en promover el desarrollo de la democracia, los derechos y humanos y la participación ciudadana en la región.



## 1 CONTEXTO DEL PROGRAMA

### 1.1 El escenario de derechos humanos, democracia y participación en Colombia, Bolivia y Perú. Rol de Diakonía.

La realidad en que Diakonía debe operar ahora es substancialmente diferente al contexto en que inicialmente desempeñó su misión humanitaria al otorgar ayuda de emergencia para refugiados, presos de conciencia, y víctimas de las dictaduras en América del Sur. Aunque ahora hay nuevos atributos de una situación diferente en el respeto a los derechos humanos y en la ocurrencia sistemática de procesos electorales, especialmente en Colombia y en Perú, en estas democracias aun no se ha consolidado una cultura basada en los valores básicos del respeto a la dignidad humana, y estos se hallan en permanente riesgo e incertidumbre .

La situación de los derechos humanos es inestable, y por ahora, los valores inherentes a esta doctrina , como la justicia pronta y cumplida, las oportunidades para la participación, y las cuotas mínimas de solidaridad social , no forman parte de los programas de modernización de los estados boliviano, colombiano y peruano. Por ahora solamente hay un telón de fondo para poner en marcha programas comunes a la región en materia de derechos humanos, pero no existen proyectos nacionales ante necesidades tan apremiantes como la del incremento de la criminalidad y el limitado acceso a la justicia, la de las cárceles y de su rehabilitación; en síntesis, no hay una concepción de derechos humanos arraigada a las políticas estatales de modernización, ni en el tratamiento y solución de los conflictos sociales de la región. Los planteamientos de derechos humanos solo sirven para la retórica discursiva y para la política intrascendente lo que convierte a esta doctrina en un conjunto de valores abstractos para las mayorías deprimidas que no gozan de los beneficios de las democracias. Periódicamente, los pueblos de Colombia, Perú y Bolivia eligen a sus gobernantes y a sus autoridades locales, lo que supone una notable mejoría democrática a cambio de los regímenes " de facto " del pasado reciente en América del Sur.

Sin embargo, los tres países, uno más que los otros, han visto reemplazar la violencia política por altos niveles de delincuencia organizada y de violencia social. La tierra y sus recursos, el narcotráfico y las erráticas políticas de combate a las drogas, la limpieza social de menores y la perversión infantil, son causas de graves violaciones a los derechos de las personas y de las sociedades. Estas se producen en regímenes democráticos, sin contabilizar múltiples casos de violencia insurgente por las guerrillas que han quedado entrampadas en el laberinto colombiano , y aquellas situaciones de violencia contra la mujer, en el ámbito privado, y las condiciones de discriminación e inercia que conllevan las políticas estatales ante los pueblos indígenas .

Las tres democracias tienen su lado débil en las crecientes olas de inseguridad ciudadana, y aunque la lucha contra el crimen organizado por el tráfico ilícito de drogas es bastante más activa que antes, en las sociedades andinas queda la impresión de que si no es por las presiones foráneas, las autoridades no llegarían a los poderosos "jefes del crimen". Las instituciones estatales no son lo

suficientemente sólidas ni fuertes para resistir estas dudas. A esta crisis de credibilidad se agrega el sentimiento de inseguridad que tiene la ciudadanía por una parte, y los problemas institucionales y funcionales de la policía que concitan violaciones a los principales derechos civiles: la vida, la integridad y la libertad personal. La persecución del delito no se conquista con más violencia, ni con "golpes de suerte", pero qué tan fácil podría ser para las fuerzas policiales olvidar los requisitos del derecho internacional y con ello tolerar la formación de ejércitos privados de seguridad, o permitir que la gente haga "justicia por su cuenta propia".

En estrecha relación con el sentimiento de inseguridad está la percepción generalizada de que la justicia es poco eficiente. No responden a verdaderos estados de derecho, y a la ciudadanía le queda la sensación de que aún hay "cuotas de impunidad", sobre todo en la corrupción, la malversación de fondos, los niveles superiores del crimen, y se sigue esperando el avance de los lentos procesos de la reforma judicial. Pocos son los jueces que se atreven a aplicar el código de los derechos humanos en sentencias que lesionan y/o cuestionan la vigencia de tales derechos. Hay ejemplos relativamente recientes, como la expedición de estatutos para la defensa de los jueces, que con el objeto de protegerlos y darles seguridad personal, se ha llegado a crear una justicia "secreta e invisible" que trastoca las obligaciones internacionales en materia de las garantías judiciales. Por otro lado, como lo ha demostrado Perú, la rama judicial es impotente para resistir medidas que la despojan de su imparcialidad y de su independencia respecto a otros poderes públicos, o a la naturaleza constitucional para la que se estableció formalmente.

Bolivia acaba de celebrar elecciones generales, y en agosto próximo tendrá nuevas autoridades. Colombia hará lo propio a mitad de 1998, y Perú llegará con el gobierno de Alberto Fujimori hasta el final del siglo XX. Los mismos políticos y los mismos partidos en Colombia; y a la vez, los viejos políticos y los nuevos partidos en Bolivia, que lejos de aclarar el panorama lo confunden y no atienden la necesidad urgente de reconvertirse a fondo. En general, los partidos electorales no son convincentes ni competitivos, no son formativos ni transparentes en la rendición de cuentas a la ciudadanía que los escogió para los puestos públicos.

La clase política ha fracasado en los tres países, y los partidos que han quedado rezagados en la oposición dejaron de ser intermediarios y canales de expresión, desde hace mucho tiempo. Los fracasos se dan en mayor o menor medida en Perú, Bolivia y Colombia, reflejándose en la desconfianza creciente de la sociedad en el gobierno, la política y los políticos. Los partidos y algunas organizaciones populares, como las gremiales y los sindicatos, han perdido la representación que tenían una década atrás. Hay nuevas organizaciones vinculadas al desarrollo y al empleo, ocupando la atención de la población, como las microempresas y los talleres productivos del Perú; las empresas comunales, las ambulantes, y las grandes fundaciones afiliadas al poderoso sector empresarial colombiano. El régimen peruano ha captado la profunda crisis de representación política y pese a la formalidad democrática ha logrado subrogar todo el quehacer de la política a los intereses del grupo presidencial y del partido dominante.

Colombia se ha atascado en su laberinto de violencia, que sigue ocasionando el mayor récord de desplazados internos en las Américas, y a las puertas de abrir un proceso electoral, la sociedad colombiana se vuelve inerte ante este violento "círculo vicioso" que ha llegado a atrapar hasta los esfuerzos de la cooperación internacional. Por ahora, no hay nada, ni nadie, que pueda romper este "círculo" perverso y así enderezar la historia colombiana. Y aunque es triste decirlo, en Colombia no hay voluntad para arreglar los principales problemas que la doblegan. Pese a todo, en medio del conflicto alentado por los narcos, los paramilitares, las guerrillas, los traficantes de esmeralda, los políticos y buena parte del ejército, los colombianos siempre se las arreglan para salir adelante. Esto es admirable en un pueblo que ha sufrido décadas de la más brutal violencia.

En los otros países, la violencia social ha puesto en evidencia la inexistencia de mecanismos institucionales de conciliación y de resolución de conflictos. En el origen de las demandas laborales, como en las minas de Amayapampa, Llallagua y Capacirca, y en las plantaciones coccaleras del Chapare boliviano, se encuentran problemas reales de pobreza y de marginalidad social, muchos de los cuales se han agravado por la intervención extranjera, sin encontrar solución adecuada.

Hay quienes hablan de la crisis de gobernabilidad en Colombia, del fracaso político de la oposición peruana, o de las tensiones económicas por la "capitalización" boliviana; no obstante, lo cierto es que en ese marco, al que se han sumado las tensiones y los conflictos con países vecinos como Ecuador, Venezuela y en menor medida Chile, la discusión sobre el rol de las fuerzas armadas ha cobrado particular relevancia, en cuanto que los militares han visto una buena oportunidad para irrumpir como antaño en la vida política de estos países. Un general retirado triunfó en las elecciones bolivianas y, ahora, nadie pone en duda la subrogación de las más importantes decisiones políticas a las fuerzas armadas de Colombia y del Perú.

En resumen, las tres son sociedades diferentes, una menos violenta, por ahora, Bolivia; otra, donde ha existido una tradición de violaciones, pero que ahora estas ocurren como resultado de residuos autoritarios, es el caso del Perú; y la de Colombia, donde la violencia política se mantiene, pero las formalidades democráticas se han visto satisfechas a través de procesos electorales. Sin lugar a dudas hay un escenario diferente, complejo y violento. No se trata de dictaduras, sino de estados de derecho, con la existencia de instituciones nuevas, defensorías del pueblo, cortes de constitucionalidad, consejos de la judicatura, mecanismos de tutela y de amparo, comisiones parlamentarias de derechos humanos, comisiones de paz. Entre la sociedad civil de esos países, hay prensa relativamente independiente que defiende el mayor espacio para la protesta y el debate, con organizaciones crecientemente participatorias, y sin embargo, en este crecimiento social se siguen violando los derechos esenciales de la persona humana.

El hecho de que estas violaciones se produzcan en regímenes democráticos, contando con otros fenómenos violentos, como aquel generado por los residuos terroristas, es una paradoja solo en apariencia. Lo cierto es que estas democracias, en las que ahora trabaja Diakonía, coexisten con elevados niveles de arbitrariedad y marginación, exclusión social y autoritarismo. Y es aquí donde Diakonía debe

aceptar nuevos retos para los mismos lineamientos del apoyo que viene otorgando a los grupos de la sociedad civil y popular en la lucha por los derechos humanos. La participación de nuevos sectores, inclusive la sociedad empresarial, la inclusión de sectores relegados, la justiciabilidad de los derechos sociales de subsistencia, la rendición de cuentas y el rompimiento del círculo perverso de la impunidad, son parte de los esfuerzos que pueden orientar a Diakonía, al fin del milenio, en vista de los nuevos esfuerzos que hay que adelantar para disfrutar de los beneficios de sociedades democráticas que cumplan con los postulados y con los valores de la doctrina de los derechos humanos.

## **1.2 Descripción del programa**

### **1.2.1 Antecedentes Históricos**

El trabajo de Diakonía en América Latina tiene una historia de veinte años, habiéndose instalado la primera oficina regional en Ecuador en 1977. Se inició priorizando el apoyo a refugiados y con un programa piloto de exilio interno (sin dejar el continente). Un par de años más tarde se amplió el criterio de apoyo a todo lo relacionado con los derechos humanos en sentido más vasto; se amplió el trabajo a la defensa de los derechos humanos expresados en los derechos individuales y políticos y se constituyó como objetivo el apoyo a organizaciones nacionales y locales de derechos humanos.

Comenzó entonces el periodo de expansión del programa. La oficina regional se trasladó a Lima y se abrió otra en Costa Rica, separando así Centroamérica como región propia. En corto tiempo se ampliaron vínculos con un gran número de instancias de promoción al desarrollo integral, apoyándose proyectos en los campos de educación popular, asesoría jurídica, salud, comunicación etc.

Desde la etapa inicial el modelo institucional de Diakonía estaba basada en un alto grado de descentralización hacia las oficinas regionales. Los funcionarios suecos tenían mucha autonomía para tomar decisiones y gestionar el trabajo.

En 1984 se abrió una nueva oficina regional, fué en Santiago de Chile y llegó a ser la más grande de América Latina, la misma que contaba con seis funcionarios suecos. En esta época se multiplican los fondos que el gobierno sueco, a través de su organismo de cooperación ASDI, entrega a Diakonía.

Diakonía llegó a tener una cartera de aproximadamente 140 proyectos, siempre bajo el objetivo general de contribuir al respeto de los derechos humanos y a la profundización de los procesos democráticos. Se incluía proyectos productivos como micro-empresas para refugiados políticos y retornados con participación activa de Diakonía en la creación y gestión de éstos. Tenía contrapartes en Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile, Argentina, Uruguay, Brasil y Paraguay, sin embargo el énfasis del programa estaba claramente en los países del cono sur, principalmente en Chile, donde el insumo financiero llegó a 14 millones de coronas anuales.

Con los cambios políticos y el inicio de los procesos de democratización en los países del cono sur Diakonía inició una reorientación de sus prioridades y su modo de trabajo, de la característica de apoyar a muchos proyectos en diversas áreas del desarrollo integral se pasó a un proceso de trabajo más profundo y concentrado tanto en lo geográfico, como en lo temático. Se ve el trabajo como un programa regional que apunta a apoyar los procesos más que a los proyectos, o a apoyar proyectos integrados en estos procesos regionales.

Esto llevó a cambios muy concretos. En los países del cono sur Diakonía disminuyó paulatinamente el apoyo a las contrapartes, y hacia el final del segundo semestre de 1996 terminó las relaciones financieras con ellas. La sede en Santiago de Chile había cerrado a mediados de 1995.

### 1.2.2 El trabajo de Diakonía

Actualmente las actividades del programa están concentradas en cuatro países: Perú, Colombia, Bolivia y Paraguay. El número de contrapartes asciende a un poco más de 60. La sede regional está en La Paz, Bolivia desde 1992, fecha en que se trasladó de Lima. En esta ciudad se abrió una pequeña oficina de enlace nacional, con una funcionaria peruana. Lo mismo se hizo en Bogotá.

A la fecha, la oficina regional en La Paz cuenta con cuatro funcionarios suecos; trabaja con ellos una persona como enlace nacional y otras cinco personas de nacionalidad boliviana, en funciones administrativas (asistentes de proyectos, contador, secretaria etc).

Durante los últimos años Diakonía ha desarrollado su enfoque temático del trabajo y ahora son cinco los temas definidos como prioritarios en el programa:

- Grupos étnicos discriminados
- Género
- Desplazados
- Jurídica popular
- Democracia local

### 1.2.3 Fines, Objetivos y Metas

El programa de Diakonía en Sudamérica tiene su arranque en la razón de ser de la institución misma. En sus estatutos lo expresa: *En cualquier lugar donde hombres y mujeres son víctimas de desastres naturales, guerra, opresión, hambre, enfermedades y represión se trabaja en contra de la intención de Dios con la vida humana. En cada persona sufriendo nos encuentra Jesucristo mismo con un desafío y un llamado a las acciones del amor.*

En la última solicitud presentada por Diakonía a ASDI en junio 1996, la cual es base del presente convenio entre ambas instituciones, se define los objetivos y metas del trabajo en los siguientes términos:

Objetivo principal: ***Contribuir a que se respeten los derechos humanos y a que se profundicen los procesos de democratización.***

Objetivos específicos:

Diakonía se propone trabajar para:

- ***El fortalecimiento de la posición de la mujer en la sociedad.***
- ***El cambio de las condiciones que causan atropellos de los DD.HH.***
- ***El cambio de las condiciones que causan discriminación.***
- ***La reparación de las víctimas de la violencia política.***
- ***Ayudar a que organizaciones de la sociedad civil puedan promover activamente sus intereses sociales, económicos y culturales.***
- ***Contribuir a cambios constitucionales y jurídicos que favorezcan la participación de grupos marginados en los procesos de toma de decisiones.***
- ***Promover la paz y la reconciliación en la región.***

Por primera vez se usa la matriz del enfoque de marco lógico y para cada uno de estos objetivos específicos se da cuenta de los resultados esperados, indicadores, fuentes y factores externos.

En las dos solicitudes anteriores (1993 y julio-94 a junio-96) estaba igualmente claro el objetivo de promover democracia y derechos humanos, pero sin mayor desarrollo de objetivos específicos.

En el documento de 1993 se dice: *"Diakonía tiene de objetivo para su trabajo en América del Sur trabajar por un concepto de justicia que promueve democracia y derechos humanos"*. Luego se especifica que el método es educación popular, organización e intercambio de experiencias. El grupo objetivo priorizado es: mujeres. Considera el trabajo cultural y la comunicación como herramientas importantes para lograr el objetivo.

Al año siguiente se presentan, bajo el rubro Áreas de Trabajo, cinco subprogramas:

1. Educación.
2. Investigación y Documentación.
3. Apoyo a las víctimas de la violencia política y la represión.
4. Derecho ciudadano y Democracia local.
5. Cultura y Comunicación.

Bajo cada uno de los subtemas se menciona las organizaciones a las que quiere apoyar Diakonía pero solo para los primeros tres subprogramas especifica los objetivos.

En educación se nombra cuatro objetivos comunes de las contrapartes:

- *Apoyar y fortalecer la participación popular en la construcción de una sociedad democrática y pacífica y apoyar el proceso de cambio que apunta a influir tanto en las condiciones de vida cotidiana como en la política nacional.*
- *Crear una actitud de respeto a y defensa de los derechos humanos a través*

de los medios de comunicación.

- *Apoyar propuestas de educación alternativa que desde una perspectiva de derechos humanos puedan dar respuesta a los desafíos que el proceso de desarrollo y paz nos presenta hoy en América Latina.*
- *Trabajar programas de educación dirigidos especialmente a mujeres. La mayoría de mujeres tienen un doble trabajo, dentro y fuera del hogar; aparte de esta doble carga, pocas veces tienen acceso a conocimientos de sus derechos fundamentales.*

En investigación y documentación dice: *El objetivo de Diakonía en este tema es que los crímenes contra los derechos humanos sean conocidos y documentados; y que se produzca mejoras significativas en los sistemas jurídico y penitenciario.*

En cuanto al apoyo a las víctimas de la violencia se mencionan los siguientes objetivos:

- *Dar apoyo a las familias refugiadas en su trabajo de organización para resolver las necesidades básicas, entre otras cosas a través de pequeños proyectos para generar ingresos.*
- *Dar ayuda social de emergencia a los recién llegados necesitados.*
- *Dar ayuda sicoterapéutica a grupos, familias e individuos.*
- *Analizar la problemática del desplazamiento desde una perspectiva social y psicológica.*
- *Fortalecer las redes sociales y colectivas ya existentes que contribuyan a una integración activa y creativa de los desplazados.*
- *Dar apoyo y asesoría jurídica en procesos legales.*
- *Dar asistencia a personas que huyan de la represión por motivos políticos y religiosos.*
- *Promover la elaboración de leyes que den status legal a desplazados internos.*
- *Mejorar la coordinación entre organizaciones e instituciones que trabajan el tema.*

#### **1.2.4. Convenios con Asdi y financiamiento del programa**

Durante el tiempo que abarca la presente evaluación Asdi ha aprobado tres solicitudes de financiamiento para el trabajo de Diakonía por los derechos humanos y la democracia en Sudamérica.

El monto total de la contribución económica para dicho programa durante los últimos 4,5 años asciende a 89 millones de coronas suecas. El apoyo de Asdi representa el 100% del presupuesto del programa.

Previo a la presentación de la solicitud en junio de 1996, ASDI entregó a Diakonía una pauta escrita basada en la decisión oficial de orientación del programa para América del Sur. Allí se define que el objetivo general es: desarrollo democrático en la sociedad civil y promoción de los derechos humanos. La pauta incluye además una lista de preguntas sobre la gestión del programa, las mismas que debían ser respondidas en la solicitud.

Luego de la aprobación de cada solicitud se realiza un convenio entre ASDI y Diakonía donde se regulan, entre otras cosas, las reuniones de monitoreo al programa y los informes económicos y narrativos que deben presentarse.

Desde 1992 hasta junio de 1996 Diakonía contó con un programa regional de igualdad de género para el cual recibió de ASDI un total de 13,36 millones de coronas suecas. A partir de julio de 1996 este programa pasó a ser parte del programa de derechos humanos y democracia.

Bolivia tuvo un apoyo específico de 4,79 millones para tres años a partir de 1994 para el trabajo en el desarrollo de redes de organizaciones.

Del Departamento para Cooperación con Organizaciones No Gubernamentales (SEKA) Diakonía recibe financiamiento para proyectos en el área de salud y para apoyo a la población marginada. En 1996 este financiamiento ascendió a 8,1 millones, de los cuales el 20% debió ser asumido por Diakonía, de sus propios fondos recaudados. Fuera de esto la contribución de fondos propios de Diakonía al trabajo en Sudamérica es mínima.

## **2 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN**

### **2.1 Propósito y alcance**

La evaluación practicada a Diakonía por encargo de ASDI tiene como propósito valorar críticamente el Programa de Derechos Humanos y Democracia, estableciendo el logro de los objetivos diseñados y la efectividad en la relación ASDI-Diakonía.

Esta evaluación abarca un período de tres años comprendido entre el 93/07/01 y el 96/06/30, ajustado a diciembre de 1996 a mérito del convenio vigente, cuya cobertura para tal efecto incluye Colombia, Bolivia y Perú.

### **2.2 Procedimientos**

La evaluación ha sido realizada por un equipo de tres personas seleccionadas por ASDI: Sra. Sara Martínez Bergström (Suecia), Sr. Roberto Cuellar (Salvador), Sr. Juan Enrique Bazán (Perú).

Según procedimientos normalmente establecidos de aproximación metódica el equipo evaluador estimó tener en cuenta lo siguiente:

- a. Términos de Referencia elaborados por ASDI (ver anexo # 1 TdR)
- b. Fuente de verificación escrita a través de documentos procedentes de Diakonía, ASDI y de las contrapartes (ver anexo #4 Referencias Documental)
- c. Fuente de verificación oral a través de entrevistas dialógicas con Diakonía, ASDI y las contrapartes (ver anexo # 3 Lista de personas entrevistadas)
- d. Los exámenes practicados fueron:
  - Calificación, estratificación y selección de muestra de los proyectos
  - Lectura comprensiva y análisis de documentación accesible y seleccionada
  - Entrevistas a ASDI, Diakonía, contrapartes
- e. Las pericias usualmente aplicadas fueron: (ver anexo #5 Modos y técnicas empleadas)
  - Técnica de calificación por indicadores
  - Técnica de consulta grupal
  - Técnica de cuestionario abierto pre-estructurado

El trabajo in situ se llevó a cabo en Bogotá del 27 de Abril al 07 de Mayo. En la ciudad de La Paz, en un primer momento, se realizó los días 08 y 09 de Mayo, y posteriormente el 13 y 14 del mismo mes. En Sta. Cruz de la Sierra el trabajo se llevó a cabo del 10 al 12 de Mayo, y en Lima del 15 al 31 del mismo mes. De acuerdo al criterio del equipo evaluador se desarrolló una programación específica de actividades en cada ciudad, para lo cual Diakonía prestó las facilidades correspondientes.

## **2.3 Limitaciones**

Operativamente el equipo evaluador no tuvo posibilidad de una fase previa para la planificación colectiva, teniendo que asumir de hecho esta labor en Bogotá. Tampoco dispuso con la debida anticipación de toda la documentación que necesitaba.

De otro lado, en el proceso de diálogo con Diakonía, hubo limitaciones de lenguaje les fue difícil comunicar verbalmente el trabajo que llevan a cabo, así como los conceptos y definiciones de su practica institucional, lo que genera dificultades para conceptuar y definir su práctica social. Consideramos que esto tiene, entre otras, una implicancia metodológica en la visibilidad, en lo informativo y en la comunicación institucional.

## **HALLAZGOS: Primera Parte**

### **3.1 Caracterización de Diakonía**

Durante el proceso de evaluación, con el propósito de centrar las observaciones, los análisis y los comentarios, en razón de lo que es y representa esta institución, el equipo evaluador, se planteó la pregunta ¿Cuál es el carácter de Diakonía ?.

Para los integrantes del equipo, el carácter de Diakonía supone dos ángulos. Uno, referido a la voluntad de la institución, es decir a la fuerza potencial que encierra y a la fuerza real que aplica en su práctica social. Dos, referido tanto a los intereses que representa como a los intereses de los sujetos sociales que promueve en el escenario de la región y en determinados países.

La voluntad y los intereses de Diakonía se pueden entender desde la "fuerza de su servicio", vinculada a los "sectores sociales desposeídos", quienes viven afligidos por violaciones a sus derechos humanos o por la falta de goce, ejercicio y beneficio de la democracia.

La prestación del servicio de Diakonía podría estar encerrando la grandeza propia de las acciones y obras de solidaridad, siendo ésta su principal fuerza potencial que le motiva a la actuación y a la realización de una conciencia pragmática. La fuerza real que aplica, a cierto punto, está determinada por su perfil histórico. La fuerza real, que en las instituciones suele expresarse técnicamente por la ingeniería social de los proyectos, se encuentra en un proceso de revisión, ajuste y recreación.

Los sectores sociales desposeídos se ubican en el discurso de Diakonía, tanto en sus antecedentes como en su propia naturaleza. Del mismo modo dicho discurso se ubica en la cultura de los movimientos sociales de la sociedad civil y en el propio Estado Sueco. Por lo tanto los intereses de estos sectores sociales en el sentido de beneficiarse de la democracia, gozar y ejercer sus derechos humanos y participar activamente en la construcción de sus propias sociedades, se encuentra en el pensamiento de Diakonía y en el de las personas que colaboran con su trabajo en las acciones de la institución.

Diakonía, en su propio discurso, reflejo de la realidad y de su práctica social, hace prevalecer las características o definiciones del contexto, mediado por sus relaciones con contrapartes, a las que les reconoce un rol social de suma importancia, pues asumen el vínculo con los sectores sociales vulnerables y desprotegidos de la sociedad civil, entre los cuales se viene promoviendo la democracia, los derechos humanos y la participación.

Resumiendo la caracterización de Diakonía: en el sentido de sus voluntades, mantiene su fuerza potencial al lado de su fuerza real pragmática, en camino de perfectibilidad. En el sentido de sus intereses, prevalece desde su cultura, una relación solidaria con los sectores sociales afligidos, mediante contrapartes de la sociedad civil.

### **3.2 La cuestión de identidad y trascendencia de Diakonía**

El testimonio de la práctica social de Diakonía suscita reflexión acerca de su identidad y trascendencia.

La identidad de Diakonía no sólo está signada por su proceso de identificación histórica desde las Iglesias libres suecas, por ser contraparte de ASDI, o por venir trabajando muchos años en América Latina. Principalmente, su identidad estriba en su capacidad potencial de irse haciendo a sí misma, conforme va asumiendo la realidad en la cual trabaja y conforme va resolviendo las contingencias que en ella se le presentan.

El hecho de abordar la realidad Latinoamericana desde una perspectiva democrática, de derechos humanos y participación, faculta a Diakonía a irse haciendo a sí misma, ubicándose en un plano de búsqueda y perfectibilidad. Este modo de entender la identidad ubica a la institución en una dinámica cambiante, acorde a procesos socio históricos regionales; lo que exige compromisos no sólo axiológicos, como los de servicio y solidaridad, sino también, de búsqueda de competencias técnico profesionales concordantes a realidades dinámicas.

La trascendencia de Diakonía radicaría en ser de sí, a través de los otros. La vocación de servicio por los sectores sociales desposeídos, es lo que conforma su trascendencia. Diakonía es o puede ser en la medida que asuma o pueda asumir como suyo lo de los otros. Su razón de ser radicaría, en la razón de ser de las sociedades civiles de la región, en tanto participen y se beneficien de la democracia, con goce y ejercicio de sus derechos humanos.

En este sentido, el concepto potencial de Diakonía integra en unidad su identidad y trascendencia. Cualquier ejercicio de pensamiento a nivel de ideas o prácticas sobre sus roles sociales, sin considerar esa doble condición de unidad, produce una fractura, un crack, que limita la reflexión acerca de su rol en la región.

La identidad-trascendencia de Diakonía no es un punto ni idea estática, por el contrario es un proceso social que revela avances y retrocesos, pero que fundamentalmente demanda contracción de búsqueda, de tolerancia y de paciencia, tanto propias como ajenas; tanto de la propia oficina regional, como de la oficina de Estocolmo; de las Iglesias y del propio ASDI. La facultad de toda trascendencia en el sentido de ser único e insustituible podrá garantizarse en tanto se emprenda colectivamente una actitud de búsqueda tolerante y paciente.

Diakonía, en su misión genérica de democracia, derechos humanos y participación, conjuntamente con sus aliados, tiene el reto, no sólo de seguir cooperando en la región, sino también de seguir innovando en base a su imaginario y creatividad social, y con rigor profesional.

### **3.3      Análisis del sistema de Diakonía.**

De hecho, Diakonía se encuentra inmersa en un sistema organizacional: procesa un conjunto de actividades, se vincula con una realidad regional, de la cual recoge insumos, y simultáneamente interviene, revisa su praxis y se estructura

funcionalmente. Se desenvuelve dentro de un conglomerado de usos y costumbres que forman su habitus procesal.

Para el equipo evaluador, explorar una institución como Diakonía a través del análisis sistémico, constituye un ensayo por relevar factores y elementos englobados, a fin de mostrar los nodos susceptibles de reflexión.

### **3.3.1 La Visión de Diakonía**

Hemos observado que el personal de Diakonía conoce la realidad y la geografía de cada país en el que actúa. El equipo suele ir a los lugares donde se ejecuta los proyectos, conocen a la gente de aquella localidad, dialogan con ellos de modo directo y abierto, discuten sobre su realidad y sobre las implicancias de las acciones. De este modo se informan produciéndose en ellos un proceso de aprehensión acerca de lo que ven, escuchan y sienten. Así mismo identifican y seleccionan algún aspecto de la realidad para abordarlo teóricamente, ya sea entre ellos mismos o con colegas de las contrapartes, o de otras agencias.

Este es el modo habitual con el que suelen plantearse el diagnóstico, y elaborar su visión acerca de la realidad. Este proceder constituye para la institución una fuente de su saber práctico que respalda cada solicitud o proyecto que apoya. De esta manera la percepción de la realidad, el proceso cognoscitivo de comprensión y análisis de la misma, así como el insumo inicial para la gestión de los proyectos queda determinado como la entrada al sistema.

Este modo de ver la realidad probablemente se amalgama con su método de acompañamiento. Acá se procesa un reforzamiento del saber práctico, dándole especial importancia a esta usual manera de conocer-diagnosticar la realidad y las contrapartes.

Para el equipo de evaluación ha sido una constante de orientación reflexiva preguntarse ¿Cuál es la misión de Diakonía?. En esta perspectiva, nos parece que en su visión diagnóstica, la misión aparece como un implícito. Probablemente, en el uso y costumbres al elaborar su visión, ya lo tengan articulado, sin embargo, todo diagnóstico revisado desde el horizonte, permite como ejercicio epistemológico recrear, tanto el conocimiento, como el método de interpretación de la realidad. Esta probabilidad es perfectamente abordable por Diakonía.

### **3.3.2 La misión de Diakonía**

A través de los distintos interlocutores, hemos llegado a conocer que la misión de Diakonía es fortalecer procesos de democratización a través de contrapartes que esten cercanas. Para las contrapartes, la misión de Diakonía es la cooperación. Para ASDI, Diakonía es un aliado. Para otras agencias, Diakonía contribuye al desarrollo de una conciencia ciudadana.

Reflejando apreciaciones genéricas, a nuestro parecer, este posicionamiento se ajusta a la verdad. Si realizamos una reelectura de lo implícito, se estaría indicando que Diakonía aspira a tener como resultado sociedades democráticas, respetuosas de los derechos humanos y con participación ciudadana. En este nivel, la idea común persiste entre los colegas de Diakonía, así como en sus contrapartes, en ASDI y en las demás agencias. En otros términos se podría expresar que se dan coincidencias del imaginario social en el largo plazo. Aquí también Diakonía goza de un destacado lugar y de reconocido respeto.

Desde estas generalidades o apreciaciones macro, permítasenos a modo de reflexión, retrotraer hacia la imagen objetivo lo que entendemos podría recrearse en perspectiva del crecimiento y desarrollo de la misión:

- a. El perfil de la imagen objetivo como expresión de la misión puede ser diseñado por Diakonía para obtener las ventajas de las expresiones concretas, visibles, comunicables y medibles. También favorecería la transparencia de las relaciones sistémicas entre diagnóstico, quehacer institucional y producto..
- b. La vena intuitiva que se le reconoce a Diakonía, sustentada en su fuerza de voluntad e intereses, podría ser perfeccionada con los cálculos razonables, las adecuaciones técnico-profesionales, y la innovativa del trabajo social contemporáneo que favorezca la transparencia del impacto institucional.
- c. La identificación de roles de los actores sociales podrían ser más explícitos, a fin de que la misión institucional en correspondencia quede delineada con mayor nitidez. Las atribuciones, capacidades y habilidades que Diakonía quiere promover entre aquellos actores, permitirían un mejor resplandor de su rol e imagen objetivo.
- d. En base a su experiencia y proyección, Diakonía podría aportar aún más a la construcción de nuevos paradigmas y utopías de la sociedad civil en términos de democracia, derechos humanos y participación, engrandeciendo con esa labor su misión institucional.

### **3.3.3 El Soporte Institucional**

Las políticas y estrategias, el programa, y la organización funcional constituyen tres elementos del soporte institucional, de los que el equipo evaluador ha visto por conveniente opinar.

#### **a Políticas y Estrategias**

Los grandes lineamientos que permiten a Diakonía hacer vinculante su visión diagnóstica con su imaginario social estriban:

Por un lado, en la problemática propia de sociedades con modelos de democracia frágilmente instituidos, convulsionadas por distintos niveles y modalidades de violencia, con prácticas violatorias de los derechos humanos, y sin participación ciudadana que se involucre en los destinos del bienestar y desarrollo.

Por otro lado, en su aspiración de promover condiciones modificantes de aquella realidad, a fin de que los procesos democráticos se fortalezcan y consoliden, que los Estados sepan garantizar los derechos humanos, y que la sociedad civil en la plenitud de su ciudadanía se beneficie y disfrute tanto de la democracia, como del ejercicio y goce de sus derechos.

La estrategia genérica de Diakonía está implícitamente planteada en ambos aspectos. Es decir, frente a realidades democráticamente inestables, aspira alternativamente a procesos sociales que garanticen el fortalecimiento pleno de las mismas.

Si bien, esta coherente formulación sistémica de políticas y estrategias, le permiten ubicarse adecuadamente en los escenarios nacionales y en el regional, no deja de suscitar atención, para el equipo de evaluación, la consistencia tecnológica interna de las mismas.

Es propio del discurso de Diakonía manejarse a grosso modo, de tal forma que en su formulación de políticas y estrategias se trasluce genéricamente porqué y para qué interviene. Las especificaciones, si bien de hecho existen y se realizan en la práctica, no son muy explícitas. El rol de los actores sociales en sus respectivos escenarios y los atributos que se espera fomentar entre ellos, medibles bajo estándares aceptables en la formulación de políticas y estrategias, no quedan totalmente claros.

Esta observación, por cierto superable, es más una cuestión de procesos tecnológicos del soporte institucional, que de la línea institucional en sí. Nos parece que en ese esfuerzo se puede tener en cuenta que la resolución de asuntos vinculados a la escala, el nivel sectorial, las dimensiones o variables, los plazos o tiempos, los componentes, la factibilidad y viabilidad, el manejo de alternativas, expresen operativamente la probabilidad de una mayor articulación tecnológica dentro de parámetros de planeamiento lógico para una gestión de políticas y estrategias con mayor consistencia interna, más eficiente y con eficacia social.

#### b. El Programa

En el programa de Diakonía se observa dos aspectos principales, los temas y las contrapartes-proyectos.

Acerca de los temas se nota contracción al estudio, exploración, diálogo, proposiciones. Estos temas de alguna manera se vienen articulando a través de las contrapartes en los proyectos que ejecutan.

Sin embargo desde el punto de vista de la integralidad de los proyectos aún no se asumen los temas como componentes específicos de los mismos. Parecería ser,

también en este caso, una cuestión tecnológica, en el sentido del método de los componentes en los proyectos de desarrollo integral, que Diakonía tiene que plantearse y absolver en adelante.

Aunque depende de los criterios y puntos de vista diversos, nos parece importante que Diakonía continúe reflexionando la disyuntiva metodológica de los proyectos: focalización temática o el tema como componente en una estrategia de desarrollo.

Probablemente de esta manera, las interconexiones sistémicas desde el elemento programa, queden más explícitas.

Acerca de las contrapartes-proyectos se ha observado que, Diakonía al igual que otras agencias que realizan cooperación para el desarrollo, se vincula con organizaciones de la sociedad civil, tales como las ONG y las organizaciones sociales de base. Preferentemente Diakonía se relaciona con las ONG bajo el implícito de que éstas intermedian en la relación social con los sectores populares. En los otros casos, en menor cuantía, lo hace con las propias organizaciones de base.

Desde el punto de vista de soporte institucional, este elemento del sistema nos parece de vital importancia en tanto acá se manifiesta la coherencia interna de la identidad y trascendencia de Diakonía. Si bien desde el punto de vista del producto o salida del sistema tanto las ONG como las organizaciones sociales de base se ubican en el escenario donde Diakonía pretende impactar, desde el punto de vista orgánico del sistema, las contrapartes adquieren la característica de sujeto social abstraído, con el afán de ser contemplado, analizado, para perfeccionar la razón de ser institucional.

Sobre este aspecto Diakonía tiene oportunidad de emprender procesos de autoreflexión; de explorar su mundo interior; de subrayar y simultáneamente repensar sus concepciones; de autovisibilizar y hacer transparentemente comunicable su institucionalidad.

### c. La Organización Funcional

El proceso de toma de decisiones en la oficina regional de Diakonía en La Paz, está caracterizado por hacerse entre el equipo de personal sueco y en base al consenso. Sólo cuando no se logra el acuerdo consensual para la decisión se apela a la oficina de Estocolmo. Esto en términos organizacionales motiva al equipo evaluador preguntarse ¿Cuál es el punto simétrico en la toma de decisiones en Diakonía?.

Tomar decisiones significa hacerse responsable, y ser responsable implica la capacidad de responder. Dicha respuesta está referida a la institución en el sentido de lo que debe hacer o dejar de hacer, frente a las contingencias que afrontan en la región y en cada país.

El proceso en la toma de decisiones, que actualmente lleva el equipo sueco de Diakonía La Paz, se sustenta en un alto grado de las responsabilidades personales,

que sin menguarlas, no significan lo mismo que la responsabilidad institucional. Si bien, al parecer existen prácticas culturales suecas que estarían dando respaldo a este proceder, también nos toca preguntar ¿qué modalidad prevalece en la oficina regional: "la responsabilidad es colectiva y el trabajo es individual", o "la responsabilidad es individual y el trabajo es colectivo"?

Organizacionalmente nos parece, que la toma de decisiones siempre se refiere a las facultades y atribuciones de los órganos de decisión. De acuerdo a los usos y costumbres que hemos observado en Diakonía, los principios genéricos de gestión podrían diluirse en la oficina regional. Sí se reserva tales facultades y atribuciones, en última instancia a la oficina de Estocolmo, la oficina de la Paz, queda sometida al sistema de Diakonía. En todo caso, partiendo del supuesto administrativo de que toda oficina regional de cooperación por el desarrollo debe concentrar altos niveles de responsabilidad, nos parece que le corresponde, los mismos niveles de respaldo y conducción en la toma de decisiones.

La modalidad de los consensos si bien permiten operativizar acciones, encierran el riesgo del prurito ejecutivo y con ello la incertidumbre de pragmatismos. Los consensos que por procedimiento devienen del diálogo, evitan muchas veces las controversias naturales, propias de todo proceso comunicativo en que, generalmente, el disenso queda fuera de todo espacio. El no estar de acuerdo, en sentido dialógico, supone el enriquecimiento reflexivo y la actitud encaminada a la conquista de la verdad lógica y la búsqueda de la sabiduría.

De otro lado existe la asignación entre el personal sueco de roles temáticos y roles por países. Funcional a ello, con el resto de personal, se adscriben roles de enlace en cada país y asistentes de proyectos con sede en La Paz. Referente a la modalidad de toma de decisiones y consenso, se limita esta práctica sólo al personal sueco, el resto del personal es dependiente del estamento llamado organización plana. En base a ello igualmente nos preguntamos ¿Cómo se concibe la organización plana?

El equipo de evaluación opina que Diakonía tiene en el elemento organización funcional un conjunto de aspectos a ser repensados en un proceso de análisis interno, en la oficina regional y conjuntamente con la oficina central. En la medida que estos asuntos puedan ser abordables nos parece que se puede garantizar el fortalecimiento y desarrollo organizacional.

### **3.3.4 El Proceso de Retroalimentación.**

En este acápite queremos referirnos a la sistematización, la producción de conocimientos y la formación del equipo técnico-profesional de Diakonía.

Se ha constatado que este equipo cuenta con una amplia experiencia, lo que ha permitido acumular un conjunto de conocimientos prácticos. La viabilidad del quehacer de Diakonía hasta cierto punto se asienta en esta cualidad. En base a ello el impulso de búsqueda, de exploración se ha mantenido firme en su motivación.

El curso de dicha experiencia parecería ser ganado por la misma práctica social, por un pragmatismo impreso desde el impulso de la fuerza de voluntad, tanto institucional como personal. Sin embargo, dicha experiencia no siempre ha tenido la oportunidad de gozar del contraste de una reflexión sistematizadamente académica, ni de un empalme con los conocimientos teóricamente expuestos en procesos permanentes de formación. Los conocimientos válidos en este sentido no han sido puestos a prueba, a constatación, a demostraciones de verdades o falsedades lógicas. La búsqueda de la competencia, en este sentido es aún un reto para Diakonía.

La propia experiencia, articulada y volcada a un sistema de referencia, premeditadamente instituido también parece ser un imperativo en el esfuerzo por sistematizar la labor institucional.

Del mismo modo, el tránsito devenido del conocimiento o "saber" práctico como conocimiento concreto, hacia el "saber" académico como conocimiento abstracto, demandan en Diakonía la producción de conocimientos válidos.

Formarse, sistematizar y producir conocimientos aparecen en la institución como quehaceres imprescindibles de retroalimentación. La relación realidad e impacto, la coherencia interna, la eficiencia y la efectividad institucional, el profesionalismo y la comunicabilidad del trabajo, probablemente puedan ser promovidos en Diakonía sólo desde una óptica retroalimentadora. La globalidad en el análisis del sistema institucional, desde este ángulo, se reconvierte en propositiva, en tanto es desde la misma experiencia, el espacio donde se puede organizar el crecimiento y desarrollo institucional.

Diakonía goza en la región de autoridad formal y de autoridad ético-moral. Revisando y recreando, entre otros aspectos, los que acá se han vertido al analizar su sistema organizacional, pensamos y esperamos que también pueda engrandecer su autoridad técnico- profesional.

## **HALLAZGOS: Segunda Parte**

### **3.4 Objetivos y metas logrados**

Una de las características de Diakonía a lo largo de su historia ha sido la de establecer su compleja "identidad institucional", por ello, ahora que su enfoque estratégico está orientado hacia la concentración y la compactación de líneas y de países prioritarios, Diakonía ha asumido trabajar en una nueva realidad y resolver las contingencias de su nueva visión; estos son dos procesos interdependientes, que reflejan los patrones de madurez institucional alcanzados. Intimar, es decir acercarse a la realidad, y seguidamente identificarse con los grupos que son potencialmente capaces de transformar esa realidad, son parte de la tarea institucional que en otras agencias se lleva adelante de manera personal e individual.

Por ello, el mayor logro de su institucionalidad esta en el grado de compromiso con que Diakonía y sus funcionarios apoyaron la apertura de nuevas rutas en derechos humanos y de diferentes estrategias para enfrentar los problemas "más calientes" de la democratización de América Latina, y que no necesariamente imitaron los senderos de las iglesias suecas. A la vez, sin perder su identidad eclesial la acción ecuménica de Suecia respetó la construcción de iniciativas civiles en sociedades frágiles, deprimidas y devastadas por la violencia y las dictaduras, lo que fue la mayor ganancia de ASDI al orientar sus fondos y sus recursos para la ayuda humanitaria, por medio de Diakonía.

Desde la mitad de este siglo, la cooperación internacional de Suecia hacia los países pobres y afectados por la violencia se ha basado en la estrecha relación que debe producirse entre el desarrollo y la democracia. La base de esta relación está determinada en buena medida por el grado de respeto a la dignidad de las personas y a sus derechos humanos. Desde su llegada a América Latina, Diakonía ha cumplido a cabalidad con este enfoque y a la vez, con el objetivo principal.

En este sentido, Diakonía sigue siendo la organización de cooperación de las iglesias libres de Suecia. Como se ha reiterado, su trabajo consiste en apoyar la labor de diferentes organizaciones locales de base, organizaciones no gubernamentales e iglesias que en 50 países de varios continentes se han aliado con las reivindicaciones sociales y étnicas de grupos vulnerables, con las víctimas de abusos y violaciones de derechos humanos, y con las necesidades de los desposeídos. Por tanto, el objetivo principal que se ha trazado Diakonía es el de promover el respeto por los valores de la dignidad humana - los así llamados derechos humanos -, y el fortalecimiento de los procesos locales de democratización, que se han constituido en los dos ejes de trabajo de esta organización eclesial sueca.

### **3.5 Aspectos metodológicos**

El objetivo de la evaluación comprende al sistema y al método que utiliza Diakonía para planificar, administrar, seguir y "acompañar" una suma de proyectos de derechos humanos y democratización que ejecutan varios organismos de base y entidades de servicio aliadas con sectores populares, que entre 1992 y 1996, han sido apoyados financieramente por Diakonía. Son más de sesenta contrapartes locales, en esos tres países, con los cuales se ha logrado una solida relación. Su percepción directa de la realidad, y la sencillez con que se comunica y se acerca a varias poblaciones deprimidas por la violencia y por la pobreza, y su relación con los líderes de grupos populares, le da una ventaja comparativa a Diakonía, sobre otras entidades similares.

Esto nos demuestra que el sistema empleado y el modo de trabajar de Diakonía para orientar el destino de los fondos de ASDI no son solo una "donación", ni tan solo una "cuota de acompañamiento" por parte de un grupo de las iglesias libres suecas en América Latina. Este sistema va más allá de la simple entrega de fondos o "el puro apoyo solidario" y supera el trámite administrativo de exigencia de los informes financieros y narrativos de desarrollo de los proyectos. El apoyo de Diakonía ha tratado de ir mas lejos promoviendo la participación ciudadana, a

través de los esfuerzos de sus contrapartes, tanto a nivel local como nacional en los países donde ha decidido concentrar su cooperación. Sin embargo, a pesar del valioso enfoque de sus procesos programáticos, Diakonía no puede caer en un "círculo vicioso" del acompañamiento rutinario.

Si bien es cierto que Diakonía ha sido lo suficientemente ágil y flexible para adaptarse y acompañar a los grupos y entidades civiles en las más peligrosas etapas del desarrollo político de la región, esa misma fortaleza plantea riesgos. Siempre se corre a la par de la contingencia de que las orientaciones de Diakonía puedan fácilmente confundirse con los rumbos y las modas políticas, o sólo con el enfoque de emergencia, lo cual puede profundizarse cuando las agencias de cooperación solamente responden a determinados sectores. Por ello, y por su salud institucional, Diakonía debe profundizar el análisis interno e ir al fondo de un sólido pensamiento estratégico. La habilidad de dialogar con más sectores en situaciones de democracia formal debe ser promovida, sin temor alguno, entre los grupos de referencia establecidos por Diakonía, pero sin perder de vista las demandas actuales y, especialmente, la naturaleza y la intensidad de los cambios.

Otra característica importante del estilo laboral de Diakonía, particularmente en lo que concierne a las relaciones de trabajo con las contrapartes - afirmación que ha sido respaldada en todas las entrevistas -, es la modestia y el perfil absolutamente respetuoso con que actúa frente a ellas. Para el equipo evaluador fueron sumamente alentadoras las entrevistas con antiguas contrapartes que ya no reciben la ayuda de Diakonía, y sin embargo mantienen una actitud de reconocimiento y respeto hacia la institución.

Diakonía está plenamente consciente de sus propias limitaciones, y de que su éxito depende de poner a funcionar bien los recursos, de resguardar su buen uso y de evaluar críticamente los resultados, evitando los prejuicios o los favoritismos con las contrapartes. El espíritu de colaboración se ha puesto de manifiesto como una de las bases primordiales en su sistema de trabajo, y por ello, todas las entrevistas demostraron que el reconocimiento es para Diakonía y no para los individuos que componen el equipo actual. En el fondo se puede percibir y palpar una actitud de colaboración y de respeto, y de búsqueda, muchas veces dificultosa, de un coherente y serio desempeño a lo largo del periodo analizado. Diakonía ha desarrollado entre sus contrapartes una reputación de confiabilidad, seriedad, colaboración y de interés por su trabajo institucional.

Lo anterior nos lleva a confirmar que Diakonía es algo más que solo una sumatoria de proyectos o que el agrupamiento de sus componentes individuales. Es así como Diakonía ha demostrado que efectivamente en el mundo de las ONGs se puede hacer muchas cosas con pocos recursos, siempre y cuando cada pequeña ayuda forme parte de un proyecto mayor identificado en este caso por Diakonía. Esta sinergia, o metodología de trabajo en equipo, es un fenómeno sigiloso de la ayuda respaldada por las iglesias suecas que aún no se ha descubierto con la claridad esperada, y que es lo que generalmente reflejaría que Diakonía forma parte de un esfuerzo mucho mayor y de una dimensión ecuménica que respalda los derechos humanos y la democracia en esos tres países.

### 3.6 El modo de trabajar de Diakonía, su metodología

Es necesario tener una comprensión clara y precisa de cuál es el trabajo y cuál es el sistema de funcionamiento como base para explorar las soluciones que internamente, se da a los problemas que se presentan y que se identifican en la relación con las contrapartes y en el seguimiento de los programas.

La estructura actual de Diakonía está compuesta por un equipo de cuatro funcionarios suecos contratados directamente por las iglesias en Estocolmo. Cada uno de ellos se encarga de países y de ejes temáticos, como Colombia, Perú, Bolivia y de los otros que paulatinamente se reducen y tienden a cerrarse como los programas en Brasil, Ecuador y Paraguay. Los temas tienen relación con derechos humanos y pueblos indígenas, con la igualdad de género y con la ayuda jurídica popular, y con las poblaciones desplazadas y los procesos de democratización.

En cuanto a las operaciones normales de trabajo, se puede decir que un miembro del grupo sueco sirve de "facilitador" en este círculo de dirección. El grupo identifica los problemas y decide la asignación de proyectos, aunque la dirección de Estocolmo se encarga de la aprobación y entrega de la donación para las contrapartes. Sin embargo, el equipo coordinador de La Paz, juega un papel decisivo al identificar los problemas que tienen lugar en las áreas de trabajo, tanto en los ejes temáticos como en los países bajo la jurisdicción regional de La Paz.

Ellos se encargan de escoger el proyecto y el problema, de formular o de recomendar la solución, y de solucionarlo. De ordinario, el equipo en La Paz, se reúne periódicamente en horas de trabajo y utiliza técnicas muy sencillas para la solución de los problemas. Dependiendo de las responsabilidades individuales cada uno de los funcionarios escoge y presenta los problemas que requieren del trato colectivo, en medio de un clima de respeto mutuo.

A veces, y con mayor frecuencia, los problemas analizados los pueden resolver los miembros de este equipo, pero solo ocasionalmente los ponen en la mesa de discusión cuando envuelven procesos integrados de género y derechos humanos, de participación y de derechos de los pueblos indígenas, o sobrepasan la capacidad técnica del grupo que requieren de la asistencia de expertos, o de la aprobación de los niveles más altos de Diakonía en Estocolmo. Por ello, se nota la necesidad de mantener rigurosamente informado al director regional en Estocolmo, en esto operan con bastante funcionalidad los cuatro bolivianos que son el apoyo intermedio de la oficina regional, las dos responsables de las oficinas locales en Lima y Bogotá y el enlace nacional de Bolivia, respectivamente.

El apoyo de la gerencia media, que es el nivel de los dos asistentes y de las dos encargadas de las oficinas locales, es pronta, reacciona muy bien ante las emergencias y lo hacen con alto espíritu de colaboración. Pero en todo caso, las decisiones principales y las representaciones institucionales están subordinadas al equipo de las oficinas en La Paz. Por ello fue muy importante desentrañar las habilidades que desarrolla esta gerencia media, cuya función principal es la de hacer presentaciones de los proyectos, filtrarlos según los principales criterios de aceptación y hacer recomendaciones para que una proposición resuelva

determinados problemas, con lo que gradualmente - y muy lento, por cierto -, se fortalece un diálogo entre ambas direcciones, pero especialmente de "abajo hacia arriba". Organizar y desarrollar operaciones en el terreno, buscar información y a la vez asesorar y orientar a la dirección regional de La Paz acerca del ambiente, del mejoramiento de calidad en el seguimiento de los proyectos, son parte principal de las funciones que adelantan los integrantes de la gerencia media y de las oficinas locales de Diakonía en Bogotá y en Lima.

Prácticamente, la organización de Diakonía es "sencilla y piramidal". Han establecido lineamientos y tienen una estructura mínima, y de esa forma han organizado su modo de trabajo, aunque usan la denominación de sistema "plano" de relaciones internas. Las funciones principales las desempeña el equipo de La Paz, cuyos cuatro integrantes se reúnen a analizar los proyectos, el seguimiento de sus planes, y proponer soluciones en el lugar de trabajo. A veces cuesta entender esta especie de "gerencia democrática", o sistema plano como le han denominado, que correctamente busca ampliar la participación en el control y la administración de Diakonía. Lo más importante de este ejercicio colectivo es que usan el tiempo para identificar y discutir los principales problemas de la región, y para averiguar sus causas, y además actúan con relativa eficacia en el diálogo con las contrapartes para proponer recomendaciones.

El equipo regional de Diakonía no descuida la buena relación con sus contrapartes. De acuerdo con el sistema de "acompañamiento" de los proyectos, la oficina de La Paz hace todos los esfuerzos para lograr que las ONGs receptoras de la ayuda sueca, logren la participación de todos sus miembros en la atención de sus problemas, como cuando orientaron la perspectiva de las importantes evaluaciones de la corporación AVRE de Colombia en 1995 y 1996.

Esta corporación ha solucionado sus propios asuntos internos en un ambiente de participación democrática, y ha logrado exportar su novedosa metodología de atención psicosocial a las víctimas de la violencia a otras regiones de Colombia, en América Latina y a las mismas oficinas de Diakonía en Jerusalén y en Manila, uniéndose con historias de violencia comunes. El efecto sinérgico del "acompañamiento" de organizaciones locales serias, profesionales y comprometidas dice mucho de Diakonía.

Tanto en este caso colombiano, como en las más recientes experiencias con "Alternativas" y con el Instituto para la Defensa Legal (IDL) en Perú, la actitud de acompañamiento ha llevado implícita una propuesta constructiva para resolver problemas, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad. Y es que como bien lo sabe Diakonía, "calidad" es tratar de hacer bien las cosas, de alcanzar la excelencia metodológica, y de sentir satisfacción por el servicio eficiente y bien hecho, en favor de las poblaciones deprimidas, de las víctimas de la violencia y de aquellos que por los medios pacíficos se insertan en la difícil democratización. El acompañamiento es la atención a la calidad que conlleva en sí una carga de solidaridad, pero que no descuida la profesionalidad, y de esta combinación no hay duda que Diakonía puede generar energías que trasciendan la región, como la experiencia antes mencionada con la corporación AVRE de Colombia, ALTERNATIVAS e IDL en Perú, entre otras sumamente valiosas y oportunas.

### 3.7 Participación del grupo objetivo

Los funcionarios de Diakonía, institucionalmente tienen una concepción de trabajo en equipo y tratan de impulsar esta misma concepción metodológica en su relación con las contrapartes locales. Su "acompañamiento" se fundamenta en el diálogo con las ONGs y las organizaciones populares a las que apoya a través de proyectos y programas para la identificación de problemas y posibles soluciones, las que se traducen finalmente en las actividades financiadas.

En entrevistas con representantes de ONGs que tienen una relación de cooperación con Diakonía, el equipo ha constatado que se tiene una concepción positiva del trato con esta agencia. Hemos encontrado coincidencia en los entrevistados al señalar que la relación con Diakonía se fundamenta en el respeto y la confianza mutua. Sus contrapartes históricas le tienen plena confianza. Las contrapartes consideran a Diakonía como respetuosos, solidarios, y con permanente disposición al diálogo permanente.

No obstante, se quejan de imposiciones administrativas, de imposición del método lógico, la planificación estratégica y algunos mencionan que no dan la asesoría suficiente. Aunque estos patrones siempre tienen la revisión de las oficinas de Estocolmo, y por supuesto de ASDI, en la relación con las contrapartes, Diakonía tiene el deber de fomentar la planificación de los recursos de los que hacen uso los destinatarios, pero a la vez, tiene la obligación de ayudar a construir un "standard" del marco lógico para la planeación de proyectos, que se ajuste a la realidad en que se mueve.

Diakonía debe encontrar el balance de cómo lograr medir resultados, solventar las urgencias administrativas y, a la vez, mantener su presencia solidaria, hacer cabildeo y relaciones políticas, y además sistematizar experiencias propias y comunes al entorno en que desempeñan su misión humanitaria.

Además de las relaciones cotidianas existentes entre los funcionarios de Diakonía y sus contrapartes en todo lo que implica la formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos, esta agencia ha diseñado un mecanismo para relacionarse con los grupos metas denominado Grupos de Referencia. Estos grupos vienen a constituir organizaciones representativas de las contrapartes que tienen como propósito el facilitar y posibilitar un espacio de encuentro y el diálogo de igual a igual sobre temas que trascienden la relación basada en el financiamiento de proyectos.

Estos grupos permiten el intercambio y el análisis conjunto sobre temas vinculados con la naturaleza, ámbito y necesidades de la cooperación y sobre el sentido de los proyectos. Esta modalidad, permite crear espacios no solamente para el diálogo entre esta agencia y sus contrapartes, sino para promover el análisis y el intercambio entre las mismas ONGs y organizaciones populares involucradas. Los Grupos de Referencia se establecen por país y se integran con tres delegados de cada contraparte. Se reúnen cada seis meses o anualmente.

Este mecanismo ha sido calificado como un buen e innovador trabajo por otras agencias internacionales de cooperación con las que el equipo evaluador tuvo la

oportunidad de conversar. La programación de estos grupos de referencia incluye una vasta variedad de temas que tienen relación con los enfoques temáticos de Diakonía - igualdad de género, educación ciudadana y elecciones, programas urbano marginales, democratización del poder local, violencia y derechos humanos, - e incluso aquellos que son más sensibles en la relación financiera con las contrapartes, llegando a comprender las relaciones con la cooperación de Suecia, críticas a los enfoques de Diakonía planteados por estas entidades. Estas reuniones anuales forman parte de la práctica democrática de Diakonía y es admirable que con el pequeño equipo que maneja el programa regional tenga capacidad de estimular preguntas más directas acerca de la vida de las ONGs: su aporte a la ciudadanía y al fortalecimiento democrático; y su trabajo e incidencia en la construcción de ciudadanías en los municipios.

Cada día, Diakonía depende más del diálogo con sus contrapartes para identificar los problemas del enfoque y de la naturaleza de sus programas. Sin que esta actitud pueda calificarse de "dependiente", por una parte, o "paternalista" de la otra, Diakonía está buscando un equilibrio natural en este delicado sistema de "ida y vuelta" en que las ventajas adquiridas están precisamente en proponer un esfuerzo de pensamiento conjunto con sus contrapartes. Establecer el sistema de los grupos de referencia es un acierto de Diakonía. Le permite manejar expectativas acerca de lo que realmente puede lograrse con los alcances de la cooperación sueca. Este sistema va eliminando también las posibilidades de sorpresas desagradables y, de antemano, pone las bases para que Diakonía oriente la sistematización de sus relaciones, de su desarrollo histórico y de los importantes hallazgos en medio del valioso sistema de acompañamiento.

Ciertamente, es recomendable que Diakonía atienda el desarrollo de estos grupos de referencia. Por una parte, le permitirá aumentar el interés de las contrapartes en la concentración y en la coordinación. Por otra parte ayudará a los funcionarios de Diakonía, que pasan más tiempo en el terreno de los proyectos, a reflexionar sobre la calidad profesional de su trabajo, tal como lo aprecian las mismas contrapartes. Sin duda, estos grupos de referencia ayudarán a encontrar el equilibrio necesario entre demandas y procesos de planificación; entre riesgos y aciertos. Diakonía está unida a sus contrapartes, y participa indirectamente del diseño de los programas, porque sabe que es necesario guardar cierta distancia profesional. Pero la conciencia de pensar en los lineamientos estratégicos, y la conveniencia de llegar a diseñar los programas con las contrapartes, en un futuro inmediato, es una de las ventajas de estos grupos de referencia que hay que evaluar dentro de un plan de desarrollo institucional.

### **3.8 Diakonía y las agencias de cooperación**

Diakonía considera importante el trabajo de coordinación con otras agencias internacionales, con el propósito de facilitar el intercambio de información, coordinar esfuerzos y recursos y potenciar un mejor trabajo de interlocución y cabildeo, es decir, de relaciones públicas y políticas que se le ha denominado "lobby".

Encontramos diferentes concepciones sobre la importancia de este esfuerzo y diferentes valoraciones de los niveles alcanzados. Hay coincidencia en afirmar que es una tarea ardua y difícil tomando en cuenta que cada agencia tiene su agenda propia, generalmente pocos recursos humanos y una carga administrativa de seguimiento de los proyectos sumamente significativa. Para algunos la coordinación interagencias ha sido un esfuerzo abierto y efectivo, en cambio para otros el proceso les ha parecido cerrado y no ha trascendido de pasar de una a otra reunión. En el marco de la difícil puesta en marcha de programas y ejecución de proyectos, la coordinación entre las agencias es vista como un mecanismo útil que ha permitido programar evaluaciones, auditorías y misiones conjuntas.

Los esfuerzos de coordinación de las agencias han permitido un análisis de mayor profundidad en algunos temas de interés común como los derechos humanos, la problemática de la población desplazada y la promoción de la igualdad de géneros. Este intercambio que se viene estableciendo está permitiendo sentar las bases para una futura planificación estratégica; por ejemplo, el trabajo conjunto de las diferentes agencias de cooperación en el tratamiento y protección de la población desplazada a través del impulso de propuestas de ley que aseguren el acceso a tierras fértiles, protección a los derechos fundamentales, a través de la Mesa Nacional en Perú.

La efectividad del trabajo de coordinación puede verse en varios ámbitos. El trabajo de "lobby" que se adelanta en Europa para sensibilizar sobre la situación de violencia en Colombia, es resultado del esfuerzo conjunto de varias agencias. Hay un trabajo de interlocución hacia la Unión Europea que se hace conjuntamente. En algunos casos las agencias comparten oficinas y contrapartes en varios países, también, ejes programáticos, y analizan en conjunto las dificultades en los procesos de negociación de proyectos (por ejemplo, los que adelantan ante la UE). Varias agencias han llegado a compartir líneas de cooperación específicas, y en Perú han logrado conformar la Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación (COECI), con la participación de 50 agencias, de las cuales solamente once están compartiendo algunos de los ejes temáticos de Diakonía.

A pesar de la concepción compartida sobre la necesidad de dar un nuevo sentido a la coordinación y a la cooperación interinstitucional, existe aún bastante dispersión y las contrapartes locales viven procesos de constantes reuniones y actividades estimuladas por sus distintos donantes que corren el riesgo de caer en el activismo y en las respuestas inmedatistas, contrario a los objetivos y metas fijadas por cada una de las agencias involucradas. Hacer prototipos rápidos de coordinación entre las agencias no es un esfuerzo sólo de Diakonía. Sin embargo, si ello se acepta como un proceso de aprendizaje y un proceso de diseño de colaboración entre estas entidades, es decir, un proceso para "ponerse de acuerdo", en cuestiones básicas, será de gran beneficio para las entidades civiles que luchan por la democracia y por los derechos humanos. Esto es, ni más ni menos, la preocupación de Diakonía por dar un nuevo sentido a la cooperación entre las agencias que apoyan líneas populares, de derechos humanos y de desarrollo local.

### 3.9 Fortalezas y debilidades de Diakonía

#### 3.9.1. Principales logros

Cuando se creó Diakonía, muy pocos imaginaron que a más de veinte años de servicio humanitario, esta agencia pudiera convertirse en facilitadora de procesos de construcción de sociedades civiles más fuertes, en que participaran con iguales oportunidades las poblaciones indígenas y las organizaciones de mujeres, los alcaldes y los líderes campesinos, las organizaciones no gubernamentales y las instituciones nacionales de derechos humanos, la justicia y el desarrollo.

Unos años después, Diakonía puede mirar atrás por todo lo que se ha logrado. Diariamente, las organizaciones eclesásticas y los líderes comunales, los centros de estudio y de difusión de solidaridad, las comunidades negras y las escuelas sindicales, las redes de resolución de conflictos entre menores de edad y jóvenes, y los esfuerzos de educar para la vida en democracia, apoyados por Diakonía, están tomando conciencia de su papel democrático en la organización de sociedades estables y civiles, duraderas y justas, que se construyen en medio de la violencia terrorista, del narcotráfico y del para militarismo, atendiendo víctimas y grupos vulnerables, así como sectores marginados de los beneficios de las democracias.

Actualmente Diakonía está obligada a repensar su compromiso con los derechos humanos y la democracia en este Continente, ante las aperturas económicas y de frente a los "siempre vivos" problemas de la miseria y de la pobreza, que son más graves por las conductas egoístas, discriminatorias y violentas de las sociedades actuales. Pero Diakonía está obligada a reformular su trabajo frente a su historia de importantes logros, sin esconder sus debilidades institucionales.

La cooperación a través de Diakonía ha dado a Suecia presencia, prestigio y credibilidad en la región. La presencia, acompañamiento, asistencia humanitaria proporcionada por Diakonía durante todos estos años de violencia e irrespeto a los derechos fundamentales de la población objetivo son muestra palpable de la solidaridad sueca.

Diakonía ha sido un medio e instrumento de la cooperación sueca que le ha permitido llegar a sectores de la población civil a los que probablemente no tendría acceso por la vía de ayudas bilaterales a través de gobiernos, por lo menos en el pasado reciente. La solidaridad y el apoyo ágil a las emergencias han sido exitosos en la medida que de una u otra forma han logrado contribuir con el trabajo de protección y defensa de los derechos humanos. "Salvar vidas" durante la emergencia fue, es y será humanitariamente válido siempre que existan condiciones de violencia, impunidad y guerra.

Lo ideal además que "salvar vidas" sería contribuir al fortalecimiento de la democracia, prevenir violaciones a derechos humanos, prevenir desplazamientos, evitar discriminaciones raciales, desigualdad de género, etc. Más bien, desde 1994 Diakonía lo ha asimilado, y de allí su intento de dar saltos cualitativos y pasar de manejar carteras de proyectos, propios de la asistencia humanitaria y de emergencia a acompañar a sus contrapartes en programas que respondan y/o

persigan procesos con una perspectiva de planificación mas estratégica. De allí los esfuerzos de compactar, coordinar esfuerzos, evitar la dispersión, y concentrar geográfica y temáticamente todo su trabajo programático.

No obstante la contribución de la cooperación es limitada, ASDI lo reconoce. Textualmente ellos dicen: "Independientemente del éxito de la cooperación de ASDI alrededor del mundo, el rol de la cooperación nunca puede ser más que marginal. El factor decisivo está en manos de los mismos países contrapartes. Está en su capacidad, compromiso y esfuerzo que puede crear un desarrollo económico y social duradero. De nadie más". ASDI no le puede, pedir tampoco a Diakonía, ni Diakonía a sus contrapartes locales que, con los fondos que les otorgan, paren la violación a los derechos humanos, o que haya más democracia y menos corrupción. Estos son producto de causas históricas cuya solución van más allá de las buenas intenciones de ciertos sectores de la sociedad civil y de las agencias de cooperación.

Sin embargo, Diakonía sí puede analizar lo que ha sido su contribución al fortalecimiento de importantes sectores de la sociedad civil a través del apoyo a ONGs y organizaciones populares. La contribución de esta agencia al reconocimiento del trabajo de promoción y defensa de los derechos humanos de los organismos privados en sí, es un elemento valioso para la participación ciudadana y un aporte a la consolidación de prácticas culturales mas democráticas.

Un importante logro de Diakonía es haberse ganado la legitimidad en medio de las representaciones diplomáticas de Suecia y de otros países Escandinavos que se encuentran acreditados en Colombia, Perú y Bolivia. Es notoria la capacidad de incidencia e interlocución de Diakonía en el diálogo permanente con otras organizaciones Escandinavas cuando visitan la región y ante sus embajadas en la región estudiada.

En otro orden, sin duda alguna, Diakonía merece ser reconocida por su contribución a que organizaciones locales hayan elevado el tema de los derechos humanos en los complejos mecanismos internacionales de protección de las Naciones Unidas y ante la Corte y Comisión Interamericana. Especial mención merece en cuanto a Colombia, la prolija actividad que lleva adelante la Comisión Colombiana de Juristas que, en conjunto con varias ONGs de ese país, está coordinando las acciones legales y las gestiones políticas necesarias para continuar llamando la atención de la ONU y la OEA por las condiciones deplorables de irrespeto a la dignidad humana que padece su población, y por un significativo grupo de población desplazada por la violencia.

El Alto Comisionado para los Derechos Humanos de la ONU estableció su primera oficina en ese país, lo que supone un triunfo de las contrapartes de Diakonía. Del otro lado del Amazonas, Diakonía ha hecho lo propio en Perú, a través de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos y especial atención hay que darle a los CODEH, diseminados en todo el país. Con ese fin, Diakonía puso las bases de la coordinadora de ONGs peruanas (hecho único en la historia del movimiento en las Américas), y con esas acciones, contribuyó a diseminar la idea de que la doctrina y práctica de los derechos humanos hay que trabajarla

mancomunadamente. Es decir uniendo la mayor cantidad de esfuerzos provenientes de la sociedad civil.

En otro contexto, el de Bolivia, Diakonía aceptó el reto de apoyar la cristalización de un reclamo nacional y de la lucha por hacerle justicia a los derechos humanos que fueron violados durante el período de la dictadura del General Luís García Meza. Al final, la comisión civil encargada de llevar adelante el juicio contra el General García Meza, con el respaldo de importantes entidades de derechos humanos, como la Asamblea Permanente y el SERPAJ, logró que la Corte de Justicia confirmara la sentencia condenatoria por los crímenes que cometió en derechos humanos.

En tal contexto, Diakonía tuvo la enorme tarea de contribuir y respaldar a los abogados que durante un largo período de tiempo judicial, que son tediosos y excesivamente prolongados, conquistaran este triunfo y anhelo nacional. Con ello, Diakonía no cambió la naturaleza de su enfoque, ya que durante esa última etapa del juicio logró equilibrar la necesidad de concentrar y la necesidad de testimoniar su solidaridad con los derechos humanos. Como se ha dicho, esta es una de las ventajas y logros de la tradición de Diakonía que no puede perderse de vista.

Valioso resulta también el apoyo proporcionado mediante fondos y a través de la promoción de procesos, de espacios que permitan la discusión y generación de un pensamiento propio, de la postura común, y sobre las crisis de adaptación e identidad que atraviesan varias de las ONGs ante los principales problemas de la región, y ante su quehacer como entidades cívicas.

Es importante el rol de Diakonía en la coordinación con otras agencias de cooperación para tratar el tema de los desplazados internos en la región. Diakonía promueve el reconocimiento de que existe el problema, de la condición de vulnerabilidad de esta población, de sus derechos humanos, y del trabajo de difusión, y de cabildeo para destacar la falta de protección internacional del que adolece esta población. Esto es un mérito de la cooperación en estos países compartido con otras agencias, entre ellas, la Consejería de Proyectos, Oxfam, entre otras.

Diakonía ha jugado un valioso papel en Bolivia: trabajo local y municipal, promoviendo y facilitando procesos de capacitación que contribuyan a una efectiva gestión y al fortalecimiento de la capacidad de propuesta de población civil. Es destacable el apoyo al desarrollo de la gestión indígena: capacitación a 1,400 consejales de origen indígena y campesinos que por medio de la CIDOB han formulado nuevas políticas de entendimiento y de desarrollo local, ante las autoridades bolivianas.

Es también importante destacar como, a través de proporcionar montos limitados y de pequeños recursos, apoyó campañas nacionales que alentaron la aprobación de una nueva Constitución Política en Colombia, con el gran impulso a la Campaña Viva la Ciudadanía. Aunque ahora no puede afirmarse que Colombia está mejor con una Constitución Política lograda por la Nación entera en 1991, sí se puede asegurar que el proceso fue el de mayor consenso histórico en las últimas décadas

y que abrió nuevas rutas de participación democrática. Ahí se movió la ayuda de Diakonía, que en conjunto con otras agencias apoyó el pilar jurídico de un nuevo orden social que todavía no logra afirmarse en la desangrada nación colombiana.

Los ejemplos anteriores son logros del apoyo de Diakonía para un trabajo de incidencia política y de una mayor capacidad de propuesta de las ONGs, que en algunos casos se ha traducido en lograr aprobación de leyes beneficiosas a la población objetivo, o bien al fortalecimiento y reconocimiento de parte de los Estados al trabajo humanitario de las ONGs. Pasos aunque modestos importantes en los procesos por lograr una mayor participación ciudadana.

### **3.9.2 Debilidades de Diakonía**

Su cooperación no es completamente homogénea, ni puede ser así por la naturaleza de las contrapartes que ha decidido apoyar. Por ello, se ha insistido en la necesidad de un diálogo orientado al diseño de los programas en vez de ser, cada vez con menor intensidad, una agencia que solamente responde a sus contrapartes. Estas saben lo que hacen en derechos humanos y en democratización, sin embargo, la ayuda de Diakonía puede interpretarse como sensiblemente dispersa a pesar de que se han propuesto compactar sus enfoques temáticos, establecer prioridades y regionalizar sus programas, es decir concentrarlos en zonas geográficas que estimen prioritarias para el desarrollo de la democracia y de los derechos humanos.

Al equipo evaluador no le queda lo suficientemente claro cuáles son los procesos de discusión interna, y de elaboración de políticas al interior de Diakonía. Por ejemplo: ¿cómo establecen prioridades cuando han entrado en cambios programáticos; cómo lo han decidido y si no es conveniente orientar el seguimiento de proyectos a un diálogo de mayor calidad con las contrapartes locales? No queda suficientemente aclarado cuáles son los criterios que utilizan para seleccionar a sus contrapartes, y los requisitos generales que tiene en cuenta para identificar a los socios con quienes va a invertir sus recursos. Antes del diseño de nuevos productos y de nuevos servicios, cualquier empresa realiza un estudio de factibilidad para establecer en qué zonas geográficas tienen mayor demanda sus ofertas, de tal forma que se pueda encontrar un mercado de valor mediano; ni alto, ni bajo, pero realista. Aunque se ha explicado las razones que llevan a terminar la relación de Diakonía con cualquier contraparte, no queda clara la relación institucional de proyectos y de procesos, cuando se alude a los cambios de personal como causa terminal de dicha ayuda. El líder hace al equipo, pero Diakonía no puede enfocar sus recursos por el seguimiento de esta visión.

No hay duda que la concentración y la coordinación son enfoques con los que acierta Diakonía, pero vistos así, hay una contradicción entre su discurso y la práctica. Por ejemplo, se prioriza y define como objetivo: apoyar procesos y no proyectos; y, sin embargo, continúan con una visión cortoplacista de asegurar apoyo a proyectos pequeños que deben negociarse por periodos cortos de seis meses o anualmente. Aquí hay una observación muy interesante de algunas

contrapartes porque cuestionan la metodología de Diakonía en comparación con los objetivos propuestos. Esto podría ir más allá y ver si la limitación es producto de concepción, de una práctica metodológica de Diakonía, o si obedece a las reglas del contrato que ASDI le ha propuesto desde los inicios.

Más valdría analizar la viabilidad política de esta novedosa estrategia de "concentración y compactación" contra la práctica correcta, pero poco exitosa, de distribuir cada vez más pequeños proyectos y reducir el número de contrapartes para concentrar los recursos financieros y asegurar un mayor seguimiento/acompañamiento/asesoría de los funcionarios de Diakonía. La estrategia consiste en navegar contra el viento, para aprovechar un elevamiento de calidad, un poco eliminando cantidad de proyectos y agregando montos de calidad con la finalidad de ofrecer un paquete más sencillo, pero acorde con los objetivos y estrategias propuestos.

Hay un problema de identidad en Diakonía que podría reducirse a un problema de mandato, de definición de roles. Ha avanzado al no quedarse apoyando de todo un poco y al priorizar dos ejes temáticos: derechos humanos y democratización. La duda va por otro camino. Por ejemplo, ¿es Diakonía una instancia especializada en derechos humanos?, ¿tiene personal técnico para aportar y asesorar en materia de derechos humanos?, ¿o es sólo una agencia de asistencia humanitaria, solidaria?. Sin lugar a dudas, ha priorizado en un tema correcto pero que finalmente no maneja lo suficiente el desarrollo conceptual, las técnicas y los mecanismos de promoción y de protección de derechos humanos, o los procesos de desarrollo democrático.

Lo anterior lleva a analizar si los funcionarios de Diakonía brindan el debido o esperado acompañamiento y/o asistencia técnica; con capacidad de diálogo con las contrapartes, con suficientes criterios y dominio técnico del tema para valorar si determinado programa de educación en derechos humanos es exitoso, regular, o deficiente, o si se limitan a supervisar el uso de los fondos y tratar de cumplir con las exigencias administrativas del monitoreo de los proyectos. El acompañamiento puede seguir siendo fundamentado en la solidaridad acrítica o habría que complementarlo con una asesoría mas técnica y especializada?

La disposición de Diakonía a escuchar peticiones de los beneficiarios y de adaptar esas necesidades, cuando así se requiere, a los fondos disponibles es una de las virtudes de Diakonía. Esto, sin embargo, fácilmente podría fomentar la proliferación de proyectos que no siempre aprovechan las fortalezas de la institución.

Por ello, el equipo considera una debilidad que estén intentando meterse en otros "nichos". Es decir, agregar líneas de paz, resolución de conflictos cuando aún no han consolidado los ejes programáticos actuales que han escogido apropiadamente y los que todavía muestran algunas debilidades. Todo esto viene a lo mismo: definir cuál es el mandato actual de Diakonía y, a la vez, cuál debería ser el rol de los funcionarios de Diakonía teniendo esto definido pueden construirse los equipos deseados y, por ejemplo, tener equipos de asesores locales especializados que puedan complementar su trabajo sin necesariamente aumentar, burocratizar, duplicar los costos de funcionamiento de Diakonía.

En razón de ello, de nuevo, se debe instar a todo el conjunto de Diakonía a revisar institucionalmente la justificación de su presencia (que es legítima y válida) en la región; de sus actividades, sus metas o sus objetivos generales. A raíz de lo que se ha planteado, una de las prioridades de Diakonía debería ser el establecimiento de una estructura analítica en el trabajo de planificación para un futuro cercano.

Su mandato está inspirado por el compromiso, y por la solidaridad de sus funcionarios -algunos han visto su trabajo como un verdadero apostolado-, y esto ha sido tal vez su mayor riqueza. Pero ahora en la cooperación hay

mayores exigencias administrativas y técnicas; se quiere que los proyectos muestren más logros, que se midan impactos, que sean proyectos orientados correctamente, pero exitosos a la vez. La solución podría ser combinar ambos roles: mantener la concepción de solidaridad de Diakonía, pero con mayor fortalecimiento institucional y de sus contrapartes y, en ese proceso de desarrollo interno -que requiere de un miramiento directo entre Estocolmo y la región -, pensar la estructura operativa apropiada a los nuevos retos de la solidaridad eclesial sueca en favor de los derechos humanos y la democracia participativa. En dos palabras, Diakonía necesita repensar cuál es la "dimensión ecuménica y política de su acción humanitaria" en Bolivia, Colombia y Perú.

Otro aspecto que habría que sopesar es el tipo de la representación local de Diakonía (a pesar de que otro logro es que abrieran oficina en Colombia y Perú). Muchas agencias de cooperación están inmersos en procesos de discusión sobre la necesidad de contratar personal local para tener un acompañamiento mas cercano, lo que implica definir cuáles son sus roles , y hasta dónde llegan sus responsabilidades y funciones específicas.

En otro punto de este documento hemos ya definido la estructura operativa de Diakonía, la que se fundamenta en una visión centralizada del trabajo en el equipo de La Paz. Esto tiene sus pros y sus contras. Lo positivo del esquema centralizado es que posibilita el intercambio entre los distintos miembros del equipo, facilita una visión mas regional de los programas, cosa que se dificultaría si cada funcionario estuviera ubicado en una oficina separada y en una estructura radicalmente opuesta, es decir totalmente descentralizada. En este mismo contexto hay que ver la relación y constante consulta con la sede en Estocolmo que probablemente posibilita que institucionalmente en Diakonía se tenga una metodología de trabajo de equipo y que las distintas visiones, experiencias de sus diversos programas no sólo en América Latina sino en otras zonas geográficas sean analizadas y compartidas al interior de la institución.

Lo que Diakonía tendría que analizar es hasta que punto esta centralización del trabajo disminuye - o debilita - su presencia en países prioritarios como Colombia y Perú. Fundamentalmente en Colombia, las condiciones del entorno en las que se trabaja demandaría de una presencia mas fuerte lo que contribuiría a un mejor trabajo de coordinación con otras agencias, y mayor peso en los esfuerzos de incidencia e interlocución.

El método actual de programar y decidir el apoyo a las contrapartes se hace, algunas veces, con una visión muy de corto plazo. Inevitablemente esto crea a la vez, cierta incertidumbre en las contrapartes, y dicho por ellos, así no se contribuye a fortalecer procesos. Sin embargo, ni los mismos funcionarios de Diakonía tienen suficiente seguridad, y están sometidos a cambios constantes de personal (contratos cortos), que no permiten la profesionalización, ni la estabilidad de sus funcionarios.

Se ha citado la falta de sistematización de sus experiencias, y aunque esto es debilidad de muchas de las agencias de cooperación, al no hacerlo tampoco pueden transmitir la experiencia a otras regiones. Esto es resultado de lo anterior y también puede ser producto de que los funcionarios están más angustiados por asegurar los informes y presionar a las contrapartes para que cumplan con las exigencias administrativas de ASDI que de historiar la rica experiencia de ser ayuda eclesial y solidaridad humanitaria a la vez, en favor del respeto a los derechos humanos.

Esta misma presión administrativa, que puede recargar a los funcionarios de Diakonía, transmite la misma patología a las contrapartes, que pasan más tiempo haciendo proyectos anuales e informes en los formatos que cada uno de sus donantes les exigen e imponen. Los formatos para la rendición de cuentas y de presupuestos son bastante complejos, sin embargo, los que tienen relación con los avances de proyectos y las narrativas de los impactos obedecen al marco lógico que, como se ha dicho, requeriría de una "standarización" ajustada a la realidad y a la capacidad de los ejecutores de los proyectos. En algún momento de la evaluación apareció la necesidad de fortalecer institucionalmente como una forma de perfilar mejor el trabajo y seguimiento que hace Diakonía. Pero en ello, las agencias deben asumir que las ONGs pueden mejorar su capacidad de administración y llegar a ser medios de cooperación con costos más altos. Lo que es cierto, y demostrado en este rico proceso de conocimiento de Diakonía es la necesidad de hacer innovaciones. Una de estas se ha esbozado a través de las ventajas que tienen los "grupos de referencia" de Diakonía. Con estos grupos hay que definir las metas reales que se pueden alcanzar y luego evaluar. El diseño global es algo que se puede hacer con las contrapartes, y no para ellos, o indirectamente.

## **HALLAZGOS: Tercera Parte**

### **3.10 Selección de contrapartes e intereses de Diakonía**

Para la selección de sus contrapartes, Diakonía se basa en primer lugar en el buen conocimiento que tiene de las organizaciones en la región, que de una o otra forma trabajan los temas que le son prioritarios. Sin duda, sus muchos años de experiencia propia, junto con su amplia red de contactos, tanto de organizaciones locales como de agencias de cooperación y otros, le da buenos fundamentos para formarse una opinión de posibles contrapartes.

Nos ha parecido responsable la forma en que a través de sus Fondos Abiertos ha creado un mecanismo para poder iniciar siempre una nueva relación con un apoyo pequeño y bien limitado, y así poder conocer mejor la organización antes de entrar en un posible apoyo institucional de mayor volumen. La decisión de pasar a una relación formal de contraparte se toma en Estocolmo.

También ha formulado un especie de lista de criterios o exigencias que las contrapartes deben cumplir:

- Administración clara y transparente
- Conciencia de género penetre en toda la organización
- Estructura organizacional democrática e inteligible
- Independencia de partidos políticos
- Objetivos coincidentes con los de Diakonía
- Diálogo democrático y participativo con los grupos objetivo

Estos criterios, a nuestro juicio, son adecuados y bien definidos.

En cuanto al primer punto sobre la administración hemos podido constatar que no solo la claridad y transparencia sino, fundamentalmente, la capacidad administrativa de las contrapartes en la práctica es un criterio importante. Diakonía se limita a un número reducido de contrapartes con carácter de organizaciones de base por las dificultades y mayores exigencias en cuanto al monitoreo y seguimiento que esto conlleva. Dada su capacidad limitada nos parece razonable que quieran ganar en eficiencia, aunque así pierdan el contacto con organizaciones que podrían representar muy buenas iniciativas para promover procesos de fortalecimiento. Se hace presente nuevamente la pregunta si las contrapartes son vistas por Diakonía como grupo objetivo o como instrumento para llegar al grupo objetivo, el cual se define en su documento de políticas como "la gente más pobre".

También hemos observado y evaluado muy positivamente la conciencia que tienen en Diakonía de la importancia del desarrollo institucional de las contrapartes y del proceso permanente de desarrollo de instrumentos tanto de planificación y seguimiento como de administración y, asimismo los esfuerzos que hacen para fortalecer la capacidad administrativa de las contrapartes que lo necesitan.

Es claro que para el cumplimiento de los objetivos del programa de Diakonía, las contrapartes que trabajan en el campo de derechos humanos son bien seleccionadas. En Perú hay varias organizaciones a las cuales Diakonía ha apoyado "desde siempre", o sea desde que se formaron, al principio de la década de los 80 cuando surgió el movimiento por la defensa de los derechos humanos. Por esto, el apoyo de Diakonía allí es visto como un apoyo al movimiento más que a organizaciones específicas.

Es una amplia y variada gama de contrapartes que, desde distintos ángulos y de muchas formas, trabajan en educación y promoción de derechos humanos. Esta diversidad de organizaciones permite que se logre impactos tanto en lo macro (a nivel nacional e incluso internacional) como en lo mediano-regional y a nivel micro local. Especial importancia para las intenciones de Diakonía de no apoyar

proyectos sin que estos sean parte de un proceso, tienen los apoyos en las instancias de coordinación.

Al equipo de evaluadores nos ha llamado la atención el hecho de que más de una vez representantes de las contrapartes nos han dicho que ven a Diakonía "como uno de nosotros" o que "actúan perfectamente desde adentro" o sea como ONG nacional actuando en el escenario nacional. Esto lo hemos entendido como un reconocimiento a sus grandes conocimientos y a su capacidad de interlocución, que expresan una identificación de pensamiento muy cercano. Sin embargo nos preguntamos si esta percepción de las contrapartes no refleja una falta de reflexión y entendimiento sobre el rol propio de Diakonía.

En el campo de fortalecimiento a la democracia y participación popular son menos tangibles los actos violatorios, hay menos precisión y es más difícil identificar las organizaciones claves entre tantas y tantas que desde una variada gama de perspectivas se mueven y actúan en relación al tema. Tampoco es tan obvio la compatibilidad de ideas sobre la noción de democracia y participación. Señalar estas dificultades no significa un cuestionamiento a la buena selección de contrapartes.

Diakonía ha definido en su documento de políticas el apoyo únicamente a movimientos populares e iglesias, excluyendo así trabajar con el estado. De hecho, son pocas las contrapartes formalmente relacionadas con iglesias. Se manifestó un interés por tener contrapartes de las iglesias evangélicas o protestantes, pero que tales vínculos eran difíciles de establecer por la poca profesionalidad de las organizaciones de dichas instituciones.

En el cono sur, Diakonía sigue apoyando algunos proyectos, por ser de interés estratégico para el desarrollo de los temas priorizados en su programa. Nos parece sumamente importante que Diakonía propicie una permanente reflexión y análisis sobre la selección de contrapartes, sin posturas cerradas, y siempre partiendo de la pregunta por su misión y estrategia para lograr impactos.

### **3.11 El proceso proyecto-programa**

El proceso de reorientación de una extensa cartera de proyectos hacia un programa temático coherente y coordinado se inició hace unos años y todavía no está acabado.

La experiencia rica y larga que tiene Diakonía de trabajo en derechos humanos y su convicción de que democracia y participación popular son condiciones para el respeto de los derechos humanos, les hace tener plena claridad en la opción por el tema central de la institución a nivel mundial. En la región esto es conocido y reconocido.

Aún teniendo ésta claridad hay un camino por recorrer hasta llegar a un programa temático-regional de mayor eficiencia posible y que logre el mayor grado de impacto.

La necesidad de iniciar un proceso en este sentido se hizo evidente al principio de los años 90, desde dos angulos. Uno, los cambios politicos y la democratización que en sí hizo necesario replantearse la tarea para adaptarse a la nueva coyuntura. La otra, no de menor importancia, fue la exigencia de profesionalización de la cooperación. La necesidad de efectivizar la administración, la metodología de seguimiento y los mecanismos de control financiero vino simultáneamente a una disminución de los recursos administrativos para la región y fue el factor que impulsó, por obligación, a un proceso de concentración y reducción de la cantidad de contrapartes.

La ahora lograda consumación de la concentración geográfica es sin lugar a dudas un punto importante en este proceso. Significó un cambio cuantitativo concentrar el trabajo en cuatro países, principalmente de la zona andina, pero reducir la cantidad de contrapartes, de 140 a unas sesenta y terminar el trabajo en algunos países, presentó dificultades y conflictos a la organización. Acabado esto vemos ahora que Diakonía se encuentra frente a un desafío aún mayor - lograr en lo cualitativo una equivalente focalización temática que a la vez fortalezca a la misma Diakonía y haga más potente su impacto.

El que se haya iniciado un debate en toda la organización sobre la democracia, las formas de promoverla y la participación, nos parece un hito de gran importancia. La participación de Diakonía Sudamérica en esta reflexión, a nuestro juicio debe ser altamente priorizada.

Hemos observado en la región cierta falta de claridad en cuanto al enfoque del programa por países y por temas; según nuestra percepción todavía prevalece el concepto de trabajo por país sobre el enfoque temático. No estamos convencidos de que el sistema de organización del trabajo en que un funcionario sueco tiene a su cargo un país, además de la responsabilidad de uno o dos temas, (generalmente el tema que tenga más relación con alguna problemática central de "su país"), sea el más adecuado si lo que se quiere lograr es que el programa de Diakonía sea principalmente temático y regional.

Obviamente Diakonía siempre se va a ver inmersa en todo lo que es gestión de proyectos a través de sus contrapartes, las que generalmente tienen una perspectiva local de su quehacer. El reto de Diakonía como organismo de cooperación parece ser darle a esta gestión de proyectos una coherencia fundamentada en un plan estratégico conciente y elaborado. El hecho de que haya comenzado a utilizar el enfoque del marco lógico, incluso en la planificación del trabajo por tema, demuestra que lo está asumiendo.

### **3.12 Promoción y desarrollo de capacidades de las contrapartes**

Hemos observado los esfuerzos por desarrollar las capacidades de sus contrapartes en tres campos:

Primero, el mencionado trabajo para fortalecer la capacidad administrativa y el desarrollo institucional, esto se dirige especialmente a las contrapartes más pequeñas y a las que tienen como característica la organización de base. Las auditorías externas también juegan aquí un rol importante ya que sus sugerencias de mejoras administrativas han llevado a Diakonía a dar apoyos especiales para reforzamiento y consolidación administrativo-institucional.

Segundo, la capacitación en planificación estratégica y la aplicación del enfoque del marco lógico. Aquí se ha detectado dos problemas; uno, que Diakonía sólo tiene un manejo rudimentario del enfoque y por lo tanto no les ha sido fácil motivar y capacitar en este rubro. Otro, que algunas contrapartes han visto esta capacitación como algo impuesto por los funcionarios de Diakonía, porque ellos a su vez tienen que cumplir una orden desde arriba. Sin embargo, nos parece que se ha avanzado en el tema y logrado un entendimiento bastante amplio de la necesidad de hacer un trabajo de identificación de indicadores. Conocimos en Lima (Perú) y Yapacaní (Bolivia) interesantes experiencias pilotos de reflexión hechas por contrapartes que nos parece válido aprovechar y difundir para poder avanzar en esta tarea crucial.

Tercero, el trabajo de capacitación que Diakonía se ha propuesto realizar, relacionado a los ejes y temas de su programa. Parte de esto consiste en facilitar y financiar contactos entre organizaciones para lograr el intercambio de experiencias, a través de visitas puntuales o pasantías más extensas.

En otras actividades de capacitación se involucra Diakonía misma. Tienen una mesa de contrapartes en cada una de los tres países y además mesas por temas o grupos de referencia. Anualmente se realiza uno o dos seminarios temáticos. Nos consta que las reuniones de Diakonía por lo general son muy apreciadas por las contrapartes, incluso hay organizaciones que siguen participando aún después de haber terminado sus relaciones financieras con la institución. Esto no le resta importancia a hacerse la pregunta ¿Quién define y cómo se identifica las necesidades de capacitación? Son muchas las agencias de cooperación que organizan capacitación para sus contrapartes. Si no se elabora mecanismos para identificar necesidades asegurar la calidad y coordinar instancias la capacitación puede hasta ser un peso en vez de ayudar a fortalecer a las organizaciones.

También hay una capacitación ligada al acompañamiento de cada una de las contrapartes. Para que la orientación y asesoría, especialmente a las contrapartes de menos recursos sea óptima nos parece indispensable que el encargado de proyecto mismo esté bien preparado y actualizado en el tema. Sobre esto Diakonía nos indica que no lo ve necesario que el funcionario sea especialista en el tema sino que su responsabilidad consiste en buscar personas e instancias que aporten al desarrollo del tema, juntar y facilitar información y coordinar actividades de formación.

El equipo de evaluadores ha visto en éste punto una expresión de la dificultad de ver y asumir que la nueva orientación temática del programa, a nuestro modo de ver, exige que los funcionarios estén con amplia disponibilidad de desarrollar nuevas formas de trabajo y que estén dispuestos a hacer la capacitación requerida

para lograr un cambio que se podría expresar como "un salto de la amistad al profesionalismo".

Queremos aclarar que, al decir ésto, no queremos restarle importancia o justificación al ideal, expresado por Diakonía y compartido por nosotros, que las actividades de capacitación que involucren a Diakonía y sus contrapartes han sido y deben ser parte de procesos de aprendizaje mutuo y horizontal. El ser más profesional y capaz no significa ser superior o actuar en forma autoritaria.

Por fin nos atrevemos a plantear también la necesidad de dejarse interpelar por nuevos retos y exigencias de desarrollar líneas de trabajo temático. Las contrapartes de Diakonía nos expresan que la capacitación tradicionalmente se ha enfocado mucho a lo que han llamado "una instancia única de poder discutir lo coyuntural, el contexto y lo político". Esto sin duda ha sido valioso y útil, pero ya no es suficiente. Nos parece que ahora la capacitación tiene que ser más profunda y propositiva de lo que puede ser un análisis de coyuntura.

### **3.13 Enfoque de género en el programa**

Durante muchos años Diakonmía ha apoyado a grupos y organizaciones que en el marco del trabajo por los derechos humanos han trabajado por los derechos de las mujeres.

Al principio de los años 90 inició una serie de seminarios para dialogar sobre mujeres y desarrollo. Se obtuvo un fondo especial de ASDI para este fin, el que permitió apoyar a 11 contrapartes que trabajaron el tema. En los años siguientes la reflexión se iba orientando desde la situación de la mujer hacia un enfoque de género.

En 1995 se publicó un documento "Genero en el trabajo por el desarrollo, los derechos humanos y la democracia en Sudamérica". Este documento, elaborado por un grupo de trabajo y una consultora del programa, representa uno de los más elaborados esfuerzos de sistematizar y articular un pensamiento de Diakonía.

Incluye una fundamentación teológico-ideológica, un análisis de la situación de género en Sudamérica, objetivos y algunas pautas para la implementación del programa. Actualmente, el documento sigue vigente como base ideológica para el trabajo de género de Diakonía en Sudamérica.

Ahora el tema género esta incluido en el programa global de democracia, derechos humanos y participación. La meta de Diakonía es que el enfoque y la conciencia de género estén incorporados en todo el programa y las actividades. Para lograr eso parten de si mismos y afirman la necesidad de capacitación y debate permanente en la oficina regional. El tema género es el unico conocimiento exigido a toda persona que se integre a trabajar en la organización.

El paso siguiente en su estrategia es que todas las contrapartes integran una perspectiva de género como política institucional y que esto atravieze todo su

trabajo. Esto es uno de los criterios para seleccionar contrapartes e incluso es objetivo del programa de género *"cuestionar el apoyo a proyectos que no incorporen en su trabajo una perspectiva de género"*. Los funcionarios de la oficina regional nos reiteraron que el enfoque de género es el tema donde ellos sienten que en su relación con las contrapartes son insistentes hasta imponer el tema. De hecho han devuelto proyectos presentados para que se incorpore al menos algo sobre la participación de mujeres, cosa que no siempre se ha logrado. Nos parece que esto se da más con las organizaciones en el campo de participación popular. Las otras contrapartes no manifestaron sentir insistencia en incorporar la perspectiva.

Nos parece claro que la meta y la estrategia de incorporación del enfoque en todo no es un camino fácil y conlleva un gran riesgo que de hecho se diluye o más bien la incorporación se queda en un nivel de discurso teórico sin que se lleve a la práctica concreta. En los informes dice muy poco sobre la forma en que se ha trabajado y qué es lo que se ha logrado. Género es hoy en Diakonía a la vez uno de los cinco temas priorizados y un enfoque global de todo el programa. Si esto en la práctica lleva a una falta de concretación nos parece indispensable que cuestionen y analicen este modelo especialmente en vista a que se han propuesto contribuir al desarrollo de estrategias de trabajo por equidad de género en la cooperación.

Otra observación nuestra es que el documento del tema abarca mucho tanto en el análisis de la situación como en los objetivos muy generales. Por ejemplo hay todo un planteamiento sobre el rol del varón y la necesidad de trabajar la identidad masculina que al final nos parece que queda estancado allí en el documento sin encontrar expresión alguna fuera del discurso.

Creemos que esto no beneficia el desarrollo del tema, más aún, como hemos escuchado que hay una visión presente en el ámbito que percibe el enfoque de género como un pensamiento traído de fuera por agencias de cooperación.

Nos parece importante no quedarse en el documento y su análisis general, sino seguir apoyando un trabajo de análisis enfocándolo más en el contexto local y las prioridades de Diakonía. Creemos que la participación y la ponderación de las mujeres pobres y de etnias discriminadas en los espacios de democracia local podría ser un eje necesario para viabilizar el enfoque.

Luego, y partiendo de allí, nos parece válido y bueno que se siga apoyando la reflexión, el intercambio de experiencias lobbying y el apoyo a acciones, donde cabe una perspectiva más amplia del tema de equidad de género.

## **HALLAZGOS: Cuarta Parte**

### **3.14 El seguimiento de proyectos**

Uno de los grandes beneficios de diseñar las metas reales y los planes globales con las contrapartes consiste en la forma de manejar las expectativas acerca de lo

que se logra y los impactos que reflejan las transformaciones políticas. Esto que ahora se llama sinergia en la evaluación, no es más que la propuesta de una plataforma de colaboración entre Diakonía y sus contrapartes, de la que pueden sacar ventajas ambos lados.

Diakonía ofrece su ayuda en proyectos y programas que se organizan contra resultados. Y el nivel de cambios en derechos humanos en gran parte dependen de esa ayuda, pero depende también de como esas organizaciones se desempeñen. Para ello, Diakonía tiene un sistema de seguimiento de proyectos. Se han señalado, en términos generales, las actividades más relevantes en la planificación de ese seguimiento por parte de Diakonía.

En primer lugar, los grandes lineamientos se definen con el grupo de referencia en el que participan también las contrapartes. Y es una de las consideraciones principales de la planificación aquellos acuerdos a que llegan en cuanto a seguir y evaluar una muestra de proyectos. Diakonía no sigue todos sus apoyos, sin embargo, usualmente los criterios para seguir la pista de los proyectos y evaluar a fondo toman en cuenta los siguientes criterios relevantes: se hace seguimiento a contrapartes que evidencia procesos de replanteamiento de sus líneas principales, y del contenido del proyecto. O aquellos que muestran debilidades internas y que, como mayor claridad, reflejan problemas de índole administrativos.

Las formas metodológicas de seguimiento son amplias y variadas. Los funcionarios de Diakonía visitan los locales de las entidades ejecutoras, revisan informes narrativos y financieros, semestralmente, preparan grupos de referencia y talleres aplicados, y entre cruzan informaciones o evaluaciones acerca de las contrapartes con agencias que adelantan proyectos comunes. Otra de las formas más extendidas de seguimiento la constituye la participación de los funcionarios de Diakonía en los eventos y las principales actividades convocadas por las contrapartes. Esto le permite a Diakonía visualizar el avance del proyecto, determinar el grado de convocatoria de la contraparte, y además conocer de primera mano la calidad profesional con que enfocan y tratan la temática de derechos humanos, de igualdad y de participación, así como la inserción en procesos de desarrollo local en que participan las ongs.

A consecuencia del seguimiento de los proyectos, Diakonía ha propiciado varias evaluaciones críticas y otras muy saludables para la vida institucional de sus contrapartes. En Perú, desde 1994 hasta 1997, se han realizado siete grandes evaluaciones de entidades que cubren con sus servicios de derechos humanos a todo el territorio, o de aquellas que se han dedicado, parcialmente a trabajar por la democracia local y la participación ciudadana: CIPA en 1994; CEAS, APRODEH y Alternativa en 1995; IDL en 1996, y ahora, en un esfuerzo conjunto con otras agencias adelantan el proceso con Suyasun.

En ese sentido, también se han encontrado con respuestas displicentes e indiferentes por parte de algunas de las entidades que se han evaluado. Así Diakonía propuso la evaluación de la Asamblea Permanente de Derechos Humanos de Bolivia, APDH, cuyo prestigio institucional y testimonio histórico no se ha puesto nunca en duda. Sin embargo, a pesar de las importantes y de las valiosas

recomendaciones preparadas por los evaluadores que, por cierto, permanecieron tres semanas conociendo y trabajando sobre las fortalezas y debilidades de tan importante contraparte boliviana, esta entidad no respondió a ninguna de las cuestiones reformuladas por los consultores. Al contrario, siguieron aferrados a una política institucional invariable ante los cambios ocurridos en el escenario de los derechos humanos.

Al final de este capítulo, somos de la opinión que casi todas las formas y mecanismos de seguimiento adelantados por Diakonía han orientado las tareas emprendidas por sus funcionarios para impulsar espacios de diálogo, de intercambio y de concertación entre las contrapartes. Sabemos, sin dudarlo, que para Diakonía resultaría más fácil emprender mecanismos particulares de seguimiento, sin embargo, han aceptado el desafío de orientar a estas organizaciones hacia espacios de entendimiento en que piensen, probablemente en un futuro mediano, en estrategias comunes e integradas para bien de los derechos humanos en la región.

### **3.15 La evaluación de los proyectos: causas y consecuencias**

Diakonía quiere rendimientos y a pesar de las duras críticas provenientes de algunas contrapartes, sigue firme en su propósito de determinar si se logra o no se logran los propósitos para los que solicitaron la ayuda, y si las contrapartes enfrentan problemas internos o externos que impiden cumplir a cabalidad con los objetivos trazados y obtener el éxito de sus proyectos. Sin embargo, ello no les lleva a hacer de las evaluaciones un chequeo pormenorizado de los errores más abultados de sus contrapartes, aunque estas falencias se reflejan en el proceso de revisión institucional.

La evaluación de un proyecto se establece como parte de la metodología y la relación del seguimiento de proyectos en Diakonía. Cuando la agencia decide contribuir con programas de derechos humanos y democratización presentados por una contraparte, en el texto del Convenio de Cooperación, concretamente en el numeral nueve, establece que el proyecto puede ser evaluado como se lee literalmente:

"Evaluación. El proyecto podrá en principio ser evaluado por DIAKONIA y la Institución Ejecutora en conjunto, y/o por otra instancia señalada por ellas. Los términos serán de común acuerdo entre la Institución Beneficiaria y DIAKONIA y los gastos correrán por cuenta de DIAKONIA".

Diakonía, como se establece en los convenios con las contrapartes, ha propuesto un sistema de evaluación participativo y orientado hacia el fortalecimiento de las instituciones y de los proyectos, como se ha adelantado con AVRE, IDL, APRODEH, ALTERNATIVAS, CIPA y SUYASUN, entre otros. Las evaluaciones parten de algunas consideraciones: evaluándose en primer lugar, con aquellas contrapartes históricas cuyos períodos son de larga data y que no han sido revisadas críticamente por Diakonía. También, en este proceso de "examen de cuentas" Diakonía procede a evaluaciones más rígidas e investigativas cuando detecta el uso de fondos en tareas imprevistas que no fueron consultadas, o por la

adjudicación e incremento injustificado de salarios a directores . En esta línea, si hay unanimidad entre varias agencias acerca del ocultamiento de datos o transparencia en la rendición de cuentas se procede a otro tipo de evaluación más meticulosa y extremadamente rigurosa.

Otras consideraciones que tiene en cuenta Diakonía son de índole coyuntural o del cambio de lineamientos. Sea que el modelo del proyecto se haya agotado en la coyuntura y necesita replantearse o requiere de considerar un cierre del proyecto, como ha sucedido con algunos gremios o poblaciones marginales. Resumiendo las causales de evaluación, podemos decir que son seis aspectos los que influyen en el pensamiento de Diakonía para implementarlas: cambios en las orientaciones principales que no concuerdan con la temática de Diakonía -por ejemplo, la educación escolar y el rubro salud que son áreas no cubiertas dentro de los ejes temáticos-; cambios en las modalidades de acción y en los lineamientos -por ejemplo, resulta que algunas organizaciones lograron ser exitosas con estos cambios, por tanto la ayuda de Diakonía es subsidiaria-; cambios en la priorización de los recursos; crisis en el liderazgo de la ong o cambios en el personal de dirección que les demostraban confianza a Diakonía; crisis en la estructura institucional y reflejo de conflictos por la falta de democratización interna; y, finalmente, la dispersión, o la desviación y el mal uso de los recursos asignados.

En la mayoría de casos, las evaluaciones han sido hasta ahora procesos compartidos y consensuados con las partes por la necesidad de dar saltos de calidad en los proyectos referidos a los ejes temáticos de Diakonía. Por ello, las evaluaciones se han planificado con criterios de pensamiento en el futuro, con una necesidad planteada para pensar en colectivo, y mejorar la calidad profesional en sus líneas técnicas y de servicio. Hasta ahora, en general, las evaluaciones se han planificado con el objetivo de fortalecer, sin dejar de decir la verdad acerca de los aciertos y debilidades institucionales de las ongs. Por ello, los resultados han sido sumamente saludables para la vida de estas instituciones.

Para el equipo de evaluadores externos resultó extremadamente útil y valioso conocer la forma en que se mueve Diakonía a la hora de llegar a evaluar a las contrapartes históricas, es decir a aquellas entidades con una larga relación y con respetables créditos en derechos humanos y democratización. Y es aquí donde mayor ha sido la contribución de las evaluaciones a partir de un intercambio con sus contrapartes para mejorar su calidad y repensar en el enfoque político de dichas entidades , a pesar de que son discusiones sobre materias complicadas e intangibles.

Por ejemplo, varias ong de derechos humanos usaron una serie de metodologías apropiadas para resolver los más dramáticos problemas de protección de personas y de sus derechos. Estas soluciones y estos trabajos, en medio de circunstancias dramáticas, les trajeron reconocimientos y elogios de la opinión nacional e internacional. Sin embargo, transcurrido cierto tiempo y con ciertos cambios políticos, varias de estas entidades cayeron en la idea fija de resolver todos los problemas de derechos humanos con el mismo enfoque, con la misma técnica y con el mismo discurso, aún cuando ya no tuviera que ver con las demandas y los tiempos actuales. Esto condujo a una pérdida de esfuerzos y de recursos.

A través del seguimiento de proyectos Diakonía les ha hecho saber de estas cuestiones críticas, pero varias entidades plantearon resistencias y mecanismos de defensa. Algunas pensaron que Diakonía estaría dudando del prestigio ganado a lo largo de la historia de la defensa de los derechos humanos o que Diakonía trataba de minimizar la importancia de su testimonio y de su heroico trabajo. Sin embargo, la mayoría de organizaciones aceptaron avanzar en el debate acerca de los "dilemas y desafíos" actuales en el trabajo por los derechos humanos y convirtieron las evaluaciones en ejercicios de pensamiento y a veces hasta de "ruptura" con patrones y actitudes del pasado, orientando de manera diferente el enfoque para tratar los nuevos problemas de derechos humanos y recuperar su efectividad ganada a lo largo de la historia en cada uno de sus países.

Esto muestra que Diakonía no quiere que las revisiones solamente provengan de los errores y que se planteen durante el curso de disputas sobre actos de negligencia y por enfrentamientos internos en las organizaciones de las contrapartes. No obstante, Diakonía sabe que "revisar es poder". Pero para tornarlos participativos hay que crear las condiciones favorables en el ambiente externo y eliminar cualquier forma de parcialización: las evaluaciones no deben caer en los extremos del "castigo o del premio". Hay que crear las condiciones de verificación y de balances para reducir al mínimo la influencia de prejuicios personales y distorsiones. Por ello, sin duda, es sumamente peligroso fijar las pautas de las evaluaciones por los cambios de "liderazgo" personal, como observamos en algunas situaciones examinadas, aunque -como lo saben las contrapartes de Diakonía -, todo trabajo apoyado por la cooperación y por los donativos públicos puede y debe someterse a revisión por cualquier persona y por cualquier equipo calificado.

En ese sentido, las consecuencias de las evaluaciones son diferentes y disímiles. En algunos casos ha llevado a la modificación de las relaciones con sus contrapartes y en otros al cierre de los proyectos convenidos. No obstante, en todos los casos, Diakonía ha establecido con suficiente antelación y con meridiana transparencia las razones y la metodología de sus evaluaciones. Estas revisiones sobre rendimientos, a través del sistema de seguimiento y de evaluación, es la única forma más importante de retroalimentar las importantes tareas de Diakonía en la supervisión de proyectos.

Más allá de estos procedimientos, la búsqueda de indicadores para el seguimiento y para la medición de impactos en los proyectos es un proceso de "largo aliento" que se ha planteado dentro del enfoque del "marco lógico". Sin embargo, algunas contrapartes han hecho aportes interesantes elaborando su "marco típico", o como le llaman en Perú, su "marco criollo" que toma partes del "marco sueco" y lo juntan a las apropiaciones locales.

Por todo ello, pensamos que evaluar el rendimiento y los resultados no es un acto, sino un proceso; y aun cuando se haya abierto una brecha o haya una barrera entre Diakonía y sus contrapartes, seguramente el intercambio que resulta va a ajustar y perfeccionar el trabajo realizado y la relación establecida por el proyecto convenido.

### 3.16 Síntesis y aplicación en el seguimiento y evaluación de proyectos

Hasta el momento se dispone de información, comprensión y análisis de que los asuntos del seguimiento y evaluación de proyectos constituye una responsabilidad de importancia en la cadena de cooperación. Asdi, Diakonia y las contrapartes en la región así lo entienden.

De lo que se estaría tratando es de absolver el sistema que garantice un adecuado seguimiento y evaluación. Para el efecto detectamos dos aspectos que Diakonia está en camino de resolver. Uno, la cuestión de indicadores estandarizados y dos, el manejo de las condiciones.

1. Para el seguimiento o monitoreo y evaluación de los proyectos Diakonia requeriría formular indicadores desde la fase de identificación de la idea de un proyecto hasta la finalización del mismo. Siguiendo criterios relativamente estandarizados en diversos organismos, tendría que plantearse indicadores de pertinencia, eficiencia, coherencia y de eficacia.

Los indicadores de eficiencia y eficacia tendría que ser construidos a nivel intervalar a fin de que puedan ser mensurables. Los de pertinencia y coherencia en base a un modelo de análisis sobre realidad y político.

Con esta base quedaría técnicamente expedito para monitorear el proyecto y valorar el proceso y resultados del mismo.

2. Para este propósito Diakonia tendría que reconocer y dominar varias condiciones.

a. El diseño de un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de proyectos tiene que ser un acto creativo para Diakonia. Basarse en otras experiencias ilustra pero no suple el esfuerzo propio.

b. Diakonia tiene que plantearse el manejo de las inhibiciones del inconciente colectivo tanto de su equipo como de las contrapartes, que frenan la contradicción a esta labor. Tiene que liberarse y apoyar a liberar los frenos que impidan la actitud a favor del valor supervisable del trabajo. En éste sentido crear las condiciones sicofísicas de ambiente propositivo y constructivo resultan imprescindibles.

c. Existe la condición del instrumento del marco lógico. Este tiene que ser asumido no como una fatalidad, sino como una herramienta técnico instrumental. Ello exige que sea materia de trabajo gratificante en perspectivas de su dominio.

d. Lograr un adecuado sistema de seguimiento y evaluación para las instituciones supone involucrarse en la satisfacción de necesidades ya señaladas en la evaluación de Diakonia, tales como formación o capacitación, sistematización

y producción de conocimientos. Solo en contextos y compromisos de cambio y desarrollo es posible obtenerlo, y Diakonía nos parece conciente de ello.

## **HALLAZGOS: Quinta Parte**

### **3.17 Las relaciones económico-financieras ASDI - Diakonía y el seguimiento al programa**

El carácter de las relaciones entre estas dos instituciones durante estos años ha sido muy marcado por la absoluta y total confianza que ASDI ha demostrado tener a Diakonía,. Siendo esta una de las más grandes contrapartes de ASDI con casi veinte años de trabajo en Sudamérica y con una considerable contribución económica para sus actividades, nos ha sorprendido que no ha habido mayor seguimiento o monitoreo al programa. La presente evaluación es la primera que se hace al trabajo de Diakonía en la región.

Periodicamente esta institución ha entregado a ASDI informes con el objetivo no solo de rendir cuenta de los fondos, sino también de hacer saber como se han desarrollado tanto los proyectos de las contrapartes como el programa de Diakonía.

En cuanto a los informes financieros, nuestra impresión es que han sido elaborados en forma seria y profesional. Hay informes financieros de cada contraparte, con anotación de auditorías realizadas, otros informes de los fondos especiales de la oficina regional para evaluaciones, coordinación, Fondos Abiertos etc. Además el sistema, en parte regulado por la legislación sueca, de auditorías anuales a las finanzas de Diakonía nos indica que hay ciertas garantías de que la información es relevante y suficiente. Los desembolsos están sujetos a la entrega, en fecha estipulada en el acuerdo, de informes tanto económicos como narrativos.

Sobre los informes narrativos de actividades y de desarrollo del programa nos han indicado que no existe, de parte de ASDI, el interés de hacer un seguimiento con carácter de control. Está claro, y por nadie cuestionado, que Diakonía como organización de cooperación independiente tiene responsabilidades propias de la gestión de su programa. ASDI por su lado primero formula las pautas y directivas sobre las cuales se basan las solicitudes/acuerdos y luego limitan su rol a apoyar y asesorar.

Sin embargo creemos que el no existir ningún tipo de instrucción o pauta de lo que ASDI necesita y espera que sea tratado en el informe ha contribuido a que ni los informes ni la discusión de los mismos parecen haber sido tomados como tarea de mayor importancia para el desarrollo del programa.

Para los efectos de la evaluación hemos estudiado los tres últimos informes más el informe parcial del período julio a diciembre 1996 del acuerdo en curso.

Los informes de los años 1993 y 1994 consisten en un análisis de la coyuntura económica-política y la situación de derechos humanos de cada país y luego una breve información de cada contraparte/proyecto con informe financiero.

En estos informes todavía no hay nada que refleje que el programa de Diakonía aspira a ser algo más que la suma de las actividades de las contrapartes. En el que fue entregado en julio 1996 se incluye un breve análisis de algunos de los temas por país así como las actividades de evaluación y coordinación. En el capítulo de Colombia hay también un subtítulo *El trabajo de Diakonía en Colombia*.

Nuestra impresión general es que estos informes reflejan una falta de hilo conductor y claridad sobre lo que se quiere informar. Proporcionan muy pocos datos e informaciones que sirven para hacerse una idea de en qué medida se ha logrado los objetivos y metas propuestos. Como el esfuerzo de análisis tampoco se basa en preguntas explícitas y comunes, éste resulta más bien una serie de "cosas contadas" sobre temas coyunturales que tienen que ver con los ejes del programa de Diakonía.

El informe parcial del segundo semestre de 1996 es totalmente distinto. Es un manifiesto eco de la planificación estratégica. Tiene una breve introducción por país con las noticias más relevantes para el programa y luego sigue un esquema que da cuenta de las metas propuestas, las actividades realizadas tanto por Diakonía como por las contrapartes y los resultados. Nos parece que Diakonía todavía puede y debe desarrollar y perfeccionar tanto las solicitudes como los informes profundizando el uso del método de marco lógico.

También nos parece importante iniciar ya la elaboración de formatos para informar sobre el trabajo temáticamente-regional y no limitándolo a un esquema de informes por país.

Una vez iniciados y andando por buen camino los esfuerzos de perfeccionar los informes, nos parece que todavía falta contestar la pregunta ¿por qué informar? ASDI reconoce no haber tenido capacidad de hacer ningún tipo de seguimiento a los informes, y Diakonía por su parte dice estar seguras que antes, en ASDI, ni leían los informes enviados.

Nos consta que durante más o menos los últimos dos años hubo un cambio paulatino pero evidente en las relaciones entre ambas instituciones. Diakonía expresa una sensación nueva y positiva de tener en ASDI un interlocutor y compañero de ruta. Tanto los fortalecidos contactos con el departamento de América Latina de la oficina central de ASDI en Estocolmo, como el seguimiento hecho por la oficina de ASDI en la Paz, con reuniones trimestrales y un monitoreo más continuo, nos parece haber abierto, o potenciado, espacios de diálogo fructífero para ambas partes.

El diálogo y monitoreo más cercano todavía nos parece estar en una fase de ubicación de roles, métodos y mecanismos. Nos parece importante resaltar este proceso dado que la relación ASDI-Diakonía es única y implica una estrategia de cooperación.

Mejores y más claras relaciones entre ASDI y Diakonía no son un fin en sí, tienen valor sólo como instrumento efectivo para facilitar y potenciar los impactos del programa. Los que al final lo ejecutan son principalmente las ONGs

sudamericanas. Por eso nos ha preocupado escuchar de varias contrapartes que ultimamente han sentido al personal de Diakonía agobiados por cumplir exigencias impuestas y ellos mismos a su vez se sienten agobiados por tratar de ser buenos contrapartes y en consecuencia no han tenido tranquilidad para la necesaria reflexión y sistematización.

### **3.18 El costo-eficiencia del programa**

Evaluar el costo-eficiencia de un programa que tiene por objetivo contribuir a que se respeten los derechos humanos y a que se profundicen los procesos de democratización, no es una tarea que hayamos podido cumplir cabalmente, y probablemente eso ni siquiera es factible.

Sin embargo nos parece importante señalar algunas observaciones relacionadas con costos y eficiencia.

Podemos afirmar que hemos llegado a un convencimiento absoluto de la suma importancia de los efectos e impactos que el programa se ha propuesto lograr.

También afirmamos que el programa está logrando un cumplimiento sustancial de sus objetivos, aunque hoy no existen mecanismos para comprobar con exactitud el grado de cumplimiento.

Si estos resultados han sido obtenidos a un costo razonable tampoco es fácil establecer. No hemos podido hacer mayores comparaciones entre los costos del programa de Diakonía y otros de caracteres similares. Sólo podemos expresar nuestras apreciaciones.

Primero queremos señalar que la pregunta por razonabilidad costo-resultado nos parece que tiene algo de absurdo en sí misma, cuando se trata de programas con el objetivos de fortalecer el respeto por los derechos humanos, democracia y participación ciudadana. ¿Quién puede establecer el costo razonable de salvar la vida de una persona? ¿Cuál es el costo razonable para facilitar que un grupo de mujeres desplazadas se organicen para reconstruir sus vidas?

Sin haber podido comparar sistemáticas los costos del programa de Diakonía con otros similares una observación nuestra, apoyada por comentarios tanto de los representantes de las ONGs entrevistadas, como los de Diakonía misma es, que en relación al volumen de su programa y comparado con otras agencias, el programa de Diakonía tiene pocos recursos humanos.

El costo administrativo es estimado por Diakonía en alrededor de 6-7%. ASDI y Diakonía han tenido conversaciones sobre cómo medir y qué incluir en el rubro administración. Ahora estos costos no están incluidos y visibles en el presupuesto general del programa, sino que se contabilizan aparte.

Nos consta que en Diakonía hay una explícita austeridad y la preocupación por mantener en el más bajo nivel posible los costos administrativos. Esto sin embargo,

no significa caer en una desvalorización liviana de la administración. En Diakonía es bien entendido como algo que en cierta medida garantiza que los recursos lleguen según lo planificado.

Para los efectos de evaluar la eficiencia del programa de Diakonía es esencial tomar en cuenta la eficiencia y la efectividad de las contrapartes en sus actividades para lograr impactos. Aquí creemos que Diakonía, comparada con otras agencias, tiene una ventaja por su presencia en la región y su seguimiento muy cercano a las contrapartes. Su conocimientos y contactos le hacen posible seleccionar acertadamente a las organizaciones más relevantes para darles apoyo, sin que el recurso se agote allí. Son los mismos factores, presencia, conocimientos, contactos y experiencias los que le permiten identificar apoyos estratégicos que, muchas veces, con montos pequeños, se puede lograr impactos significativos.

Aunque no nos ha sido posible establecer si el beneficio es mayor que el costo del programa, creemos que es razonable afirmar que el beneficio es de una magnitud e importancia que sin duda justifica el costo.

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Carácter de Diakonia**

Diakonia mantiene viva la fuerza de su servicio y la solidaridad con los sectores sociales despojados de sus derechos humanos y del beneficio de la democracia. Diakonia es orientable a la perfectibilidad de su acción desde un proceso de revisión, ajuste y recreación de su propia práctica social, en la perspectiva de su voluntad e intereses de su misión en el escenario de la región.

### **4.2 Identidad y trascendencia**

La identidad y trascendencia de Diakonia radica en una relación social que va desde su propia fuerza hasta el compromiso de asumir como suya la razón de ser democrática de las sociedades civiles de la región. Frente a ello Diakonia tiene el reto de seguir cooperando en la región y seguir innovando en base a su imaginario y creatividad social con rigor profesional.

### **4.3 El sistema de Diakonia**

#### **4.3.1 Visión-Misión**

Diakonia posee un saber práctico y conocimiento concreto acerca de la situación de los derechos humanos y democracia en la región. Su misión consiste en fortalecer procesos de democratización. Su perspectiva deberá considerar el enriquecimiento de su visión, desde otros conocimientos, recreando el perfil de su imagen objetivo, adecuando e innovando el trabajo social, precisando los roles de los actores sociales, construyendo utopía de derechos humanos, democracia y participación ciudadana.

### **4.3.2 Políticas y estrategias**

las políticas y estrategias están dirigidas a promover condiciones que garanticen los procesos democráticos y de respeto de los derechos humanos, de tal manera que dejen de ser frágiles en la región. Estas pueden ser mejorables, más que en su línea u orientación, en la cuestión de planeamiento de procesos tecnológicos. Al respecto valdría repensar los asuntos de escala, nivel sectorial, variables, tiempos, componentes, factibilidad y viabilidad, manejo de alternativas.

### **4.3.3 El Programa**

El programa aborda tratar sus temáticas desde una permanente disyuntiva de focalización o como componente de desarrollo. Lo propio se puede referir sobre el grupo meta, puede ser considerado como contraparte del escenario en el que se quiere impactar o como co-parte del sistema y programa que impulsa Diakonia. Frente a esto Diakonia tiene que reflexionar permanente la resolución de tales disyuntivas en base a sus propias concepciones y valoraciones. Cada vez que así se lo plantee obtendrá un avance de calidad en su programa.

### **4.3.4 Organización funcional**

El proceso de toma de decisiones en el ámbito de la oficina regional y central en base a la organización plana y la asignación de roles es lo distintivo en la organización funcional de Diakonia. A su vez estas son las contingencias organizacionales de la entidad. Siendo pertinente su abordaje con validez futura por la vía de la autoreflexión en la perspectiva del crecimiento y desarrollo organizacional.

### **4.3.5 Retroalimentación**

Actualizar la formación, producir conocimientos y sistematizar en base a la práctica social de Diakonia resultan acciones importantes. El perfeccionamiento del sistema de Diakonia desde un punto de vista sólo sería posible si emprendes un quehacer retroalimentados donde el enfoque visión-misión, la coherencia interna, el impacto y el perfeccionamiento en general puedan ser promovidos propositivamente.

## **4.4 Objetivos y metas logradas**

Se ha constatado que Diakonia viene logrando los propósitos establecidos en su programa en el sentido de contribuir a la profundización de los procesos democráticos y que los derechos humanos se respeten en el ámbito de los países de Colombia, Bolivia, Perú. Siendo recomendable que su práctica pueda continuar, al lado de una permanente reflexión recreativa acerca de la dimensión política de su acción humanitaria.

## **4.5 Metodología**

El modo de trabajar de Diakonia, tanto en su soporte institucional como con sus contrapartes locales, produce un efecto que puede ser definido por las características de confiabilidad, respeto, modestia, seriedad, colaboración e interés. El rasgo metodológico predominante en su trabajo con el grupo meta es el acompañamiento. de esta manera genera una sinergia que fomenta el respeto por los derechos humanos y la democracia. En términos cercanos Diakonia puede crecer metodológicamente repensando lo estratégico de su trabajo al lado de una tecnología que favorezca un monitoreo contemporáneo del acompañamiento.

#### **4.6 Participación del grupo objetivo**

En base a la metodología de acompañamiento se establece una relación participatoria entre Diakonia y el grupo objetivo. Lo central o medular de dicho método es el diálogo, en tanto ello favorece la participación de la contraparte local. En este sentido hay equilibrio de un sistema ida y vuelta en el planeamiento estratégico del quehacer en derechos humanos en el contexto de cada país en la región. En ésta práctica de manera más especializada se ha podido notar la importancia de los "grupos de referencia" que fomenta en cada país Diakonia con sus contrapartes. Sin embargo, en el mismo sentido de participación del grupo objetivo, y podríamos decir, gracias a él, se han sabido plantear las observaciones y dificultades para adaptar el trabajo al marco lógico. En adelante, parecería pertinente que Diakonia siga cultivando estos mecanismos participatorios con sus contrapartes, en la medida de lo posible innovando nuevas modalidades, así como prestar un mayor interés para absolver los impases técnicos del planeamiento estratégico con el grupo objetivo.

#### **4.7 Diakonia y las agencias de cooperación**

Es reconocida la amplia experiencia que Diakonia tiene de relacionamiento con otras agencias de cooperación. Basicamente se ha centrado en coordinar esfuerzos, intercambiar información y potenciar misiones conjuntas. Es un trabajo laborioso que no deja de tener riesgos de inmediateismos y activismos. Al respecto, la recomendación es mantener estas relaciones en el sentido de organizaciones que aprenden, en procesos de coordinación para ponerse de acuerdo, sobre asuntos de vital importancia como son los Derechos Humanos y la democracia.

#### **4.8 Fortalezas y debilidades**

Los principales logros alcanzados por Diakonia y que le otorgan fortaleza propia se pueden sintetizar en su contribución a la promoción de los derechos humanos en la región, a través de capacitación del recurso humano, campañas de denuncias y defensa, difusión, auspicio económico, aliento a la innovación de normativa jurídica. También ha sabido lograr una legitimidad ante la comunidad directamente vinculada a los derechos humanos. Lo propio, apoyando a elevar el tema de derechos humanos en los mecanismos de protección de la ONU y ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos. También en el apoyo ala sociedad civil contribuyendo al desarrollo de la doctrina y práctica de derechos humanos. En el apoyo y seguimiento a casos paradigmáticos en la región, así como el apoyo en las acciones de protección a desplazados también se encuentra sus fortalezas.

En el sentido de debilidades se puede mencionar que Diakonia no ha logrado tener suficiente claro y explicitado los criterios fundamentales para finalizar su relación con las contrapartes. Lo mismo cuando se refiere a la formulación de políticas y a cambios programáticos. En ello tampoco se conoce cual es el proceso de diálogo interno para la resolución respectiva. También se observa como debilidad la negociación a corto plazo de los proyectos que apoya. Faltaría una alta especialización en los temas de derechos humanos, democratización y participación ciudadana. Existiría cierto riesgo de que el acompañamiento sea acrítico si no mediara el empeño por la búsqueda de la competencia técnico profesional. Igualmente Diakonia corre el riesgo de dispersión de acción al involucrarse en otros nichos cuando aún no se ha logrado consolidar a plenitud los que se vienen trabajando ni se encuentran totalmente sistematizados.

Saber mantener sus fortalezas y superar sus debilidades desde la organización interna y nutriéndose del entorno sería parte del reto por afrontar de Diakonia.

#### **4.9 Selección de contrapartes**

Diakonia procede primero formándose una opinión de quienes podrán ser sus contrapartes a través de una exploración en el contexto. Luego con pequeños fondos abiertos inicia relación interinstitucional. Diakonia tiene formalmente criterios para la selección de sus contrapartes. Sabe poner empeño en el desarrollo institucional, especialmente fomentando capacidades administrativas en las contrapartes que así lo requieran. Entre las organizaciones locales que apoya Diakonia el eje común es la temática de derechos humanos, democracia y participación, por lo demás sus contrapartes son de naturaleza variada. Nos parece importante que Diakonia propicie una permanente reflexión y análisis sobre la selección de contrapartes, sin posturas cerradas y siempre partiendo de la pregunta por su misión y estrategia para lograr impactos

#### **4.10 Proceso proyecto programa**

Teniendo en cuenta los cambios políticos del contexto regional y las necesidades de un mejor seguimiento de parte de la cooperación, en Diakonia impulsaron el proceso de reorientación de una basta cartera de proyectos hacia un programa temático regional buscando disminución significativa en el volumen de proyectos-contrapartes. Igualmente lograron poner temas ejes en el conjunto de la región. Sin embargo aún queda por resolver en este proceso asuntos como la categorización país, programa, tema. Lo cual en terminos de planeamiento estratégico en base a tecnología adecuada y reflexión permanente debiera allanarse.

#### **4.11 Desarrollo de capacidades de las contrapartes**

Al respecto Diakonia ha promovido las capacidades administrativas, el planeamiento estratégico en base al marco lógico y el intercambio de experiencias a través de visitas puntuales y pasantías. También ha sabido organizar eventos y mesas temáticas con los grupos de referencia. Al parecer estas acciones debiera

seguir apoyando Diakonia sin descuidar la exploración de otros modos de promoción como organizaciones que aprenden.

#### **4.12 -Enfoque de Género**

Actualmente el tema género está incluido en el programa global de democracia, derechos humanos y participación. Su propósito es que el enfoque y la conciencia de género atraviese todo el trabajo. Existe el riesgo que se incorpore sólo en el discurso y no en la acción cotidiana. Parecería importante que se promueva también en los espacios de democracia local, en sectores populares y en las comunidades étnicas.

#### **4.13 Seguimiento de proyectos**

El seguimiento de proyectos por parte de Diakonia está pauteada por varios mecanismos metodológicos: visitas, revisión de informes, asistencia a actividades, interconsulta con otras agencias. Lo cual les permite conocer al avance de metas, la capacidad de convocatoria y los enfoques que emplean las contrapartes en su trabajo. Sería adecuado que Diakonia pueda reflexionar y lograr sistematizar un estándar de monitoreo para los proyectos de derechos humanos.

#### **4.14 Evaluación de proyectos**

En principio Diakonia espera un buen rendimiento de las contrapartes, para lo cual asume las evaluaciones no como un acto sino como un proceso, no como asunto de Diakonia, sino como cuestión participatoria e enriquecedora de las contrapartes. Los procedimientos establecidos están ceñidos a convenio. Podría ser recomendable que el seguimiento y la evaluación puedan ser concientemente considerados por Diakonia y sus contrapartes como una práctica de profesionalismo en base al estándar de monitoreo con indicadores de evaluación de proyectos.

#### **4.15 Relaciones financieras Asdi Diakonia**

Estas relaciones se caracterizan por la total confianza. Existe periodicidad en el reporte de la información financiera y de metas. Dichos informes se ajustan a las normas y procedimientos normalmente establecidos. Sin embargo se entendería que dichos informes no siempre han sido considerados como insumo importante en el desarrollo de las relaciones interinstitucionales. Parecería importante continuar y profundizar el cambio aún paulatino que se viene observando al respecto. Considerando establecer una ruta mejor utilizada en las relaciones interinstitucionales, para una estrategia adecuada de cooperación, tomando en consideración que la relación Asdi Diakonia es única.

#### **4.16 Costo eficiencia del programa**

Se ha podido observar que el programa de Diakonia tiene pocos recursos humanos. El costo administrativo del programa es de 6-7%. Este costo no es visible directamente en el programa sino que se contabiliza aparte. Se ha constatado una

disposición a la austeridad y a mantener en lo posible costos bajos en la administración.

No nos ha sido posible establecer el costo eficiencia en la evaluación. Tampoco si los resultados obtenidos han sido a un costo razonable. Tampoco se ha podido establecer comparaciones con otros programas de caracteres similares. Sólo nos ha sido posible obtener las apreciaciones del párrafo anterior. Sin embargo, al criterio del equipo evaluador nos parece razonable afirmar que el beneficio del programa que lleva a cabo Diakonia es de una magnitud e importancia vital y valorativamente consideramos sin duda que los costos están justificados.

## **5 LECCIONES APRENDIDAS.**

### **5.1 Aprendizajes generales**

En sociedades con democracia en transición, aún incipientes y débiles, se prevé impulsos súbitos violatorios de los derechos humanos y limitantes en la participación y en el beneficio democrático de la población. Alterando la planificación y enfoque lógico de los proyectos específicos, a pesar que se tenga una adecuada identificación de los factores externos.

El concepto de relación entre desarrollo y democracia debe seguir siendo inalterable en el enfoque de la cooperación. Tal idea tiene como base el obligado respeto a la dignidad de la persona humana y a sus derechos humanos.

La cooperación bilateral, bien podría orientarse a fomentar en los Estados, una concepción de derechos humanos dentro de las políticas de modernización y en sus políticas sociales para el tratamiento y resolución de conflictos.

La cooperación aunque limitada y casi siempre marginal no deja de ser significativa y reconocida en tanto tenga la virtud de dejarse ver.

### **5.2 Aprendizajes operacionales**

El soporte institucional como organización, debe dejar de ser una caja negra desconocida. Su auscultamiento y visibilidad facilitan su comprensión comunicable y la perfectibilidad de la acción.

La profesionalidad en el sistema institucional es una demanda implícita desde la cultura de la modernidad y la globalización, compatible al compromiso y fomento de los derechos humanos, democracia y ciudadanía. La búsqueda de la competencia técnico-profesional resulta una praxis cultivable.

La confianza de la cooperación con la agencia parte del supuesto de aquello que puede esperarse y aceptarse con certeza. Sin embargo, simultáneamente, la validez y confiabilidad de lo mensurable, como expresión profesional de confianza resultan tecnológicamente imprescindibles.

### 5.3 Estrategias

Promover democracia, derechos humanos y participación ciudadana es en la región tan importante como atender, proteger y salvar vidas humanas.

Reconociendo que los recursos de la cooperación son cada vez más limitados, la ayuda pequeña siempre es positiva, pero se hace constructivamente aún mejor, cuando se concentra en experiencias significativas, referenciales y replicables.

Asumiendo que en la región siempre se presentan dificultades de coordinación, es importante mantener las iniciativas de coordinación en la promoción de los derechos humanos, democracia y ciudadanía.

Sistematizar las experiencias vividas, como el modo de volcar en un sistema la praxis social, contribuye al desarrollo técnico-científico de la democracia, los derechos humanos y participación ciudadana en sociedades de la región.

El desarrollo del recurso humano en términos de actualización y perfeccionamiento a diferentes niveles como el conceptual, metodológico y técnico-instrumental, permiten el potenciamiento sostenible del operador y viabiliza la democracia, los derechos humanos y la participación ciudadana.

Reconociendo que la ayuda de la cooperación no es eterna, también hay que admitir que en el estado actual probablemente no sea reemplazable. Debiendo asumirse en esos términos, con los riesgos probables que encierra. Más no debería ser expuesta a la incertidumbre de hipotética autosostenibilidad en los periodos históricos actuales.

El acompañamiento como metodología alternativa permite articular y potenciar fuerzas sociales y podría seguir siendo innovadoramente perfeccionable para el tratamiento en la región de los proyectos de democracia, derechos humanos y ciudadanía.

## **ANEXO Nº 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA**

Evaluación del Trabajo de Diakonía dentro del Área de Derechos Humanos y Democracia en América del Sur.

### **1. ANTECEDENTES**

Diakonía es una de las contrapartes más grande de ASDI con actividades tanto en América Central como en América del Sur. Es una organización no gubernamental con base en las iglesias ecuménicas de Suecia. Durante 1997 ASDI realizará dos evaluaciones de las actividades de Diakonía en el área de democracia y derechos humanos. Los presentes términos de referencia se refieren a la primera evaluación de las actividades en América del Sur. Posteriormente en este año se evaluará las actividades en América Central. Probablemente el trabajo global de toda la organización.

Diakonía ha recibido apoyo del Departamento para América Latina de ASDI para tres programas de América del Sur: El Programa para Derechos Humanos y Democracia, Programa de Igualdad de Género y el Programa de UNITAS en Bolivia.

Los presentes términos de referencia se refieren al Programa para Derechos Humanos y Democracia que es el programa más grande. El Programa de Igualdad de Género está incluido en este programa a partir de 01.07.96.

Durante los últimos 15 años Diakonía ha trabajado principalmente por los derechos humanos en América del Sur a través de apoyo a organizaciones no gubernamentales. El apoyo a refugiados ha tenido mucha importancia en el trabajo. Una parte importante del trabajo de Diakonía ha sido fortalecer la sociedad civil principalmente por medio de diferentes formas de educación popular y organización.

La cooperación se ha concentrado en las siguientes áreas:

- capacitación en derechos humanos, asesoría a las municipalidades en el área de educación cívica y comunicación.
- denuncias, investigación y documentación sobre abusos de derechos humanos, así como investigación y análisis de la legislación y control e inspección de las cárceles;
- apoyo a las víctimas de la violencia política y la represión (refugiados, familiares y otros);
- democracia local y derecho civil a través de capacitación, comunicación entre grupos y autoridades, integración de los ciudadanos en el proceso de la toma de decisiones municipal y derechos de grupos étnicos;
- cultura y comunicación con apoyo de teatro, arte y música para generación de la opinión pública.

Las actividades del programa se han llevado a cabo en el Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile, Argentina, Uruguay, Brasil y Paraguay. Durante los últimos años se ha acentuado el trabajo en Perú y Colombia.

Diakonía tiene una oficina regional para América del sur en La Paz, Bolivia y desde hace un par de años un representante local en el Perú y uno en Colombia para el seguimiento de los proyectos.

Durante los últimos años Diakonía ha reorganizado sus actividades en cuanto a los países en que trabaja y en la orientación de los proyectos. Ha reestructurado su organización a nivel local y regional. Ha llevado a cabo un ajuste claro orientándose a un programa temático más coherente de democracia y derechos humanos así como geográficamente más concentrado. Y también ha desarrollado su papel como acompañante y de diálogo con sus contrapartes.

La contribución económica de ASDI al trabajo de Diakonía en derechos humanos y democracia en América del Sur los últimos 4, 5 años es de 88,929.000 Coronas Suecas.

|                  |                           |
|------------------|---------------------------|
| 1992/93          | 11,300.000 Coronas Suecas |
| 1993/94          | 21,300.000 "              |
| 1994/95          | 23,000.000 "              |
| 1995/96          | 22,000.000 "              |
| <u>9607-9612</u> | <u>11,329.000</u> "       |
| Total            | 88,929.000 "              |

### ***Otros apoyos a Diakonía***

Diakonía también ha recibido apoyo para un programa de igualdad de género regional a partir del año fiscal 1991/92.

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1991/92                         | 2,700.000 Coronas Suecas |
| 1992/93                         | 3,330.000 "              |
| 1993/94                         | 3,300.000 "              |
| 1994/95                         | 2,900.000 "              |
| <u>1995/96 (hasta 30.06.96)</u> | <u>1,100.000</u> "       |
| Total                           | 13,330.000 "             |

En 1995 el Programa de Igualdad de Género fue evaluado<sup>1</sup>. A partir de julio 1996 este programa fue incluido en el Programa de Derechos Humanos y Democracia.

Diakonía también ha recibido apoyo económico para su trabajo en el desarrollo de redes de organizaciones a través de la organización UNITAS en Bolivia. El apoyo es de 4,79 millones de coronas suecas para un trabajo que comenzó en enero de 1994 y está planificado que dure por tres años.

Asimismo Diakonía recibe apoyo de otra unidad administrativa de asdi, el Departamento para Cooperación con Organizaciones No Gubernamentales (SEKA),

---

<sup>1</sup> Krantz, I "Evaluación de Programa Regional para Mujeres de ASDI en América del Sur", Setiembre 1995.

para proyectos en el área de salud y apoyo a la población marginada. Durante 1996 el apoyo económico fue de 8,1 millones coronas suecas.

### ***El actual convenio para el Programa de Derechos Humanos y Democracia***

La evaluación deberá concentrarse en el convenio del período 931701-960630. Sin embargo, es importante contemplar el ajuste temático que se ha llevado a cabo por lo cual se deberá tomar en cuenta el convenio actual y el período hasta diciembre de 1996 en la evaluación.

El presente convenio de 32,9 millones de coronas suecas se refiere al período 0796-1297 (1,5 años) y abarca principalmente apoyo a proyectos de derechos humanos y democracia en el Perú, Colombia, Bolivia y Paraguay.

La base para el diálogo sobre el apoyo actual entre ASDI y Diakonía han sido las instrucciones escritas por Departamento para América Latina de ASDI ante la solicitud de Diakonía. Las instrucciones se basan en la decisión oficial de orientación de programa para América del Sur de ASDI. Estas enfatizan que el programa deberá tener como objetivo el derecho democrático dentro de la sociedad civil y el fomento de los derechos humanos.

Según el resultado del diálogo las actividades se han concentrado a derechos humanos y democracia en los siguientes países:

*El Perú* (el programa más grande)

*Colombia* (aumenta su volumen)

*Bolivia* (aumenta mucho el volumen, orientándose claramente a democracia local)

*Paraguay* (el número de proyectos disminuye)

El apoyo a Chile, Ecuador, Uruguay y Brasil disminuirá y terminará durante el segundo semestre de 1996.

La orientación temática de las actividades se han desarrollado y son las siguientes:

- Derechos humanos (31% del presupuesto). El objetivo es cambiar las condiciones que causan los abusos. Las actividades están orientadas hacia la documentación y la atención de violaciones de los derechos humanos, así como el seguimiento del respeto a la legislación.
- Democracia local (22% del presupuesto). El objetivo es fomentar activamente la descentralización del poder y fortalecer la sociedad civil para fomentar las posibilidades de la población en aprovechar sus intereses sociales, económicos y culturales. Se dará atención al tema especialmente en Bolivia, el Perú y Colombia.
- Igualdad de género (11% del presupuesto). El objetivo es trabajar para lograr relaciones de igualdad entre hombres y mujeres, tanto en la cooperación de desarrollo como en el trabajo por los derechos humanos y la democracia.

- Jurídica popular (9% del presupuesto). El objetivo es fomentar que los grupos más débiles de la sociedad sepan como ejercer sus derechos y libertades. Capacitación a través de organización de base.
- Grupos étnicos (6% del presupuesto). El objetivo global es fomentar el respeto por los derechos de los grupos étnicos y trabajar contra la discriminación.
- Desplazados internos (5% del presupuesto). El objetivo es trabajar para la rehabilitación de las víctimas de la violencia política. Se trabajará a través de proyectos productivos y actividades psicosociales para facilitar el retorno de la integración en la sociedad. Principalmente en el Perú y Colombia.

Dentro de cada área se cuenta con fondos para coordinación, evaluación y profundización temática.

- Fondos abiertos para el Perú y Colombia (3% del presupuesto) para necesidades de emergencia en el área de derechos humanos y para probar contrapartes nuevas.
- Otros 13%

Ante la presente evaluación Diakonía preparara un listado sobre las contrapartes que han sido evaluados o estudiados recientemente para el uso de los evaluadores.

## **2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN**

Diakonía es una de las contrapartes más importantes de ASDI en América Latina y ha recibido 88,929.000 coronas suecas desde el año fiscal 13/32/93. Para ASDI es singular colaborar con una organización no gubernamental en un programa tan grande, en un área temática de suma importancia en América del Sur. Es necesario evaluar el resultado del apoyo con esta característica y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos para el programa. En el caso que no se cumplieron, ¿A qué se debió?

El área de actividades es de trascendencia central para el desarrollo del método dentro de ASDI. La evaluación debe contribuir como insumo para el desarrollo de los programa de derechos humanos y democracia en América del Sur así como contribuir con insumos para la decisión de un continuación de apoyo a Diakonía.

La evaluación debe aportar a la reflexión sobre la orientación y las formas para la cooperación en el área de derechos humanos y democracia en general. Asimismo, debe ser considerada al formularse en 1997, la estrategia para el trabajo de ASDI en América del Sur.

### 3. DESCRIPCIÓN DE TAREAS

La evaluación deberá concretarse en las actividades de los últimos tres años. Deberá contestar preguntas como: qué se ha logrado, cómo se ha logrado y cómo se pueden medir los resultados y los efectos.

Esta deberá incluir al final recomendaciones para desarrollar el trabajo de derechos humanos y democracia en América del Sur.

La evaluación tiene dos objetivos principales:

- **Analizar** las actividades de Diakonía respecto a los objetivos de ASDI y la orientación del trabajo de ASDI en América del Sur.
- **Analizar** el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por el programa, estudiar cómo afecta este cumplimiento al desarrollo de las actividades y comparar los resultados esperados con los resultados logrados.

La evaluación deberá enfocarse en las siguientes preguntas:

#### 3.1 Resultados y Cumplimiento de Objetivos

- -¿Qué resultados y efectos se han logrado respecto a los objetivos
- -¿Tiene Diakonía una estrategia elaborada para sus actividades? Si es así ¿es adecuada para el cumplimiento de los objetivos?
- -¿Cuál es la relación entre las formas de trabajo, métodos y resultados logrados? ¿Son coherentes?
- -¿Cómo participa el grupo meta en la elaboración y realización de las actividades?
- -¿Qué importancia tiene el trabajo de Diakonía para el desarrollo dentro del área de derechos humanos y democracia en los diferentes países cooperantes?
- -¿Cuál es la ventaja comparativa de Diakonía en comparación con otras organizaciones?
- -Analizar si el programa es sostenible. ¿Podrá el programa continuar sin el apoyo de Diakonía?

#### 3.2 Contenido

- -Analizar si las actividades están orientados hacia resultados ¿Cómo? ¿Por qué no?
- -Evaluar la elección de contrapartes para cumplir con los objetivos establecidos.
- -Evaluar la coherencia entre el contenido del proyecto/programa con la orientación temática del programa. Relevancia.
- -Analizar la transición, de puro apoyo a proyectos, hacia un trabajo de actividades de proceso y programa.

- - Evaluar el trabajo de mejoramiento de calidad dentro de los programas y el desarrollo de capacidades en las contrapartes.
- -¿Cómo se ha integrado el trabajo de género en el programa?
- -Evaluar el rol de Diakonía en la coordinación con otras agencias.

### **3.3. Ejecución**

- -Evaluar la capacidad de Diakonía para ejecutar proyecto de derechos humanos y democracia en América del Sur.
- -Describir el proceso de toma de decisiones para el trabajo. ¿Dónde y cómo se toman decisiones en la organización de Diakonía: a nivel local, - oficina regional de Diakonía, oficina Diakonía en Estocolmo? ¿Distribución de trabajo y responsabilidades? ¿Cuál es el grado de delegación? ¿Qué importancia tiene para el trabajo?
- -¿Cómo funciona el seguimiento tanto de las actividades como de economía de las contrapartes? Evaluar la capacidad de seguimiento de Diakonía.
- -¿Cómo evalúa Diakonía una organización/proyecto, tanto para iniciar un trabajo, como para finalizar una colaboración?

### **3.4 Desarrollo Metodológico**

- -¿Cómo mide Diakonía los resultados? ¿Desarrollo de indicadores?
- -¿Cómo trabaja Diakonía con desarrollo de conocimientos dentro de Diakonía? ¿Y sus contrapartes?
- -Analizar si Diakonía y sus contrapartes tienen la capacidad adecuada para su trabajo dentro del programa.

### **3.5 Economía y Administración**

- -Evaluar el costo-eficiencia del programa.
- -Analizar si el sistema presupuestario y de informes brinda información relevante para el seguimiento contable efectivo.
- -¿Hay suficiente información sustentada para un buen control de seguimiento de actividades y economía relacionado con los desembolsos?

## **4. METODOLOGÍA, EQUIPO Y FECHA PARA LA EVALUACIÓN**

La evaluación se deberá efectuar a través de una combinación de métodos y recopilación de datos. La información se podrán adquirir de fuentes escritas, encuestas y entrevistas con personas claves dentro de Diakonía (oficina regional, oficiales locales) contrapartes, grupo meta y observadores externos.

La evaluación deberá abarcar una selección de contrapartes que puedan dar un panorama de trabajo lo más representativo posible. Las visitas a campo deberán hacerlas, en lo posible, por lo menos dos personas del equipo.

## Países

La evaluación deberá abarcar una selección de las actividades en el Perú, Colombia y Bolivia por ser estos países en donde la mayor parte del trabajo se llevará a cabo. Se deberá enfatizar el trabajo en el Perú y Colombia ya que estos son los países que reciben la mayoría del apoyo económico.

## Equipo

El equipo evaluador estará compuesto por 2-3 personas de las cuales por lo menos una deberá ser latinoamericana. El equipo deberá tener en su conjunto las siguientes cualidades:

- Conocimientos sobre la cooperación con ONGs, derechos humanos y democracia y América Latina.
- Experiencia de trabajo de género.
- Conocimientos de la cooperación externa sueca.
- Conocimientos de evaluaciones.
- Conocimientos de evaluaciones
- Conocimientos de administración y economía.
- Conocimientos excelentes en español, inglés y sueco.

## Cronograma

|   |                                                                                               |                        |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| - | Planificación desarrollo de método e instrumentos de trabajo. Revisión de información escrita | 1 semana               |
| - | La Paz: Introducción con Diakonía. Entrevistas.                                               | 3 días                 |
| - | Visitas a campo en tres países                                                                | 3, 5 semanas           |
| = | <u>Análisis y elaboración del informe</u>                                                     | <u>2 semanas</u>       |
|   | Total de tiempo para el equipo                                                                | 7 semanas x 3 personas |

La evaluación se realizará durante el período abril-junio de 1997. El tiempo total de las tres personas es de 21 semanas.

## 5. INFORME

El informe final deberá contener 40-60 páginas y deberá ser escrito en español. Se podrán añadir anexos. El informe deberá ser analítico, conclusivo, fácil de leer e incluir un resumen ejecutivo así como un índice temático. El informe deberá seguir las instrucciones de ASDI, ver adjunto "Sida evaluation reports- a standardized format"

El informe deberá presentarse en Word Perfect 6.1 para Windows o un programa compatible y el diskette deberá adjuntarse con el informe final.

El equipo evaluador también deberá adjuntar al informe un breve resumen de la evaluación en inglés para Sida Newsletter, ver instrucciones "Sida evaluation Newsletter". ASDI tiene derecho a redactar el texto antes de publicarlo. También se deberá llenar la ficha para el banco de datos de ASDI.

Un informe borrador deberá presentarse a ASDI el 23 de junio para los comentarios de Diakonía y ASDI. El equipo recibirá los contenidos dentro de dos semanas. El informe final deberá entregarse a ASDI no más tarde que el 15 de julio de 1997.

## **ANEXO N° 2.**

### **Anotaciones sobre historia, desafíos y contexto de Diakonía**

El presente estudio de Diakonía, forma parte de una evaluación solicitada por ASDI, en abril de 1997, e iniciada el 27 de ese mes en Bogotá. ASDI solicitó al equipo evaluador - conformado por Sara Martínez, Juan Enrique Bazán y Roberto Cuellar -, que describieran las condiciones en las que Diakonía realiza su trabajo y su relación con las contrapartes locales en Colombia, Bolivia y Perú, que son mayoritariamente organismos y entidades civiles, no gubernamentales, de defensa, promoción y educación en derechos humanos, y que abarca también a otro grupo significativo de instituciones de base que estimulan y alientan la participación de la ciudadanía en las decisiones públicas en el ámbito de la democratización local.

A la vez, ASDI pidió que el equipo confrontara los resultados de esta importante relación entre Diakonía y sus contrapartes locales, contra la misión, los objetivos y las líneas principales de trabajo que se ha propuesto la organización ecuménica de Suecia, en el contexto de los cambios que ocurren en la sub-región y América Latina, en general. Estos cambios - súbitos y sísmicos - en la política democrática y social van a sorprender el marco lógico y la misión de Diakonía en los próximos años. Por ello, ASDI está interesado en conocer las ventajas y oportunidades de usar y de transferir la rica y valiosa experiencia de Diakonía a otras regiones.

Al preparar este informe, el equipo ha tenido en cuenta los logros y éxitos alcanzados por Diakonía en sus más de veinte años de historia de acompañamiento del desarrollo democrático y de los derechos humanos en la región, desde el establecimiento de su primera oficina en Quito, Ecuador.

En este sentido, cobra importancia esta evaluación pionera, ya que se trata del primer ejercicio de este tipo con una de las contrapartes principales de ASDI para el fortalecimiento de la democracia en los tres países, a lo largo de la relación con Diakonía.

Desde la mitad de este siglo, la cooperación internacional de Suecia hacia los países pobres y afectados por la violencia se ha basado en la estrecha relación que debe producirse entre el desarrollo y la democracia. La base de esta relación está determinada en buena medida por el grado de respeto a la dignidad de las personas y a sus derechos humanos. Y desde su llegada a América Latina, Diakonía ha cumplido a cabalidad con este enfoque. Por ello, al equipo evaluador le ha sorprendido el altísimo nivel de confianza demostrado por ASDI hacia Diakonía.

Ahora, este esfuerzo evaluativo quiere contribuir a la profesionalización y al mejoramiento de este medio ecuménico de cooperación frente a los retos que supone trabajar en derechos humanos y la participación de la ciudadanía, en el muy difícil final del siglo en Colombia, Perú y Bolivia. Se trata de proponer cambios en el método y la organización de Diakonía para corregir lo necesario y ayudar a que este importante instrumento de cooperación se transforme en un ente más flexible y más visionario, pero también, más cercano a las necesidades de las

contrapartes y más consciente de apuntar hacia una cooperación de mayor concentración y calidad.

El objetivo de la evaluación comprende una sumatoria de proyectos de derechos humanos y democratización que ejecutan varios organismos de base y entidades de servicio aliadas con sectores populares, que entre 1992 y 1996, ha subsidiado Diakonía a través de una sólida relación con más de sesenta contrapartes locales, en esos tres países. Su percepción directa de la realidad, y la facilidad con la que hablan y se acercan a varias poblaciones deprimidas por la violencia y la pobreza, así como con los líderes de grupos populares, le da una ventaja comparativa a Diakonía, sobre otras entidades similares. Visto así, el sistema empleado por Diakonía para transferir los fondos de ASDI no son sólo una "donación", ni una "cuota de acompañamiento" por parte de un grupo de las iglesias libre suecas en América Latina, pero por este valioso enfoque no puede caer en un "circulo vicioso". Por ello, y por su salud institucional, Diakonía debe ir al fondo de las debilidades institucionales.

Al final, el informe presenta un amplio espectro de recomendaciones que se enfocan desde el "pasado exitoso y los logros" de Diakonía, hasta la "misión y el futuro" de esta importante agencia ecuménica de cooperación sueca. Se trata de formular nuevas ideas a partir del propósito actual de Diakonía, y sobre "sus valores impulsores y la forma en que prevé posibles impactos" que tengan en cuenta "las oportunidades y riesgos en el ambiente externo, y los resultados del análisis de los actores claves del entorno" en que se moverán los recursos financieros y el acompañamiento de Diakonía, en el futuro de los derechos humanos y la democratización, en los países.

## HISTORIA.

A lo largo de la dramática historia de los derechos humanos, en las Américas, los funcionarios de Diakonía que trabajaron fuera de Suecia, se comprometieron con las más difíciles y arriesgadas tareas de defensa y de promoción de los derechos humanos. Sin pasarse del trazo político establecido por sus iglesias y ASDI, y respetando la autolimitación de "no interferir en los asuntos internos", la ayuda sueca canalizada por Diakonía logró un equilibrio de solidaridad en países dominados por la violencia insurgente, el terrorismo y las dictaduras.

Al tratar de conocer Diakonía, el equipo presintió que este esfuerzo es parte de algo mucho mayor y de una dimensión política de la misión ecuménica hacia los derechos humanos y la democracia, pero el tiempo no fue suficiente para conocer el fenómeno y mucho menos el cuadro completo de los alcances e impactos logrados por medio de esta línea de cooperación oficial y eclesial de Suecia. En principio, la práctica de las iglesias suecas, a través de sus misioneros, fue el del apostolado y la filantropía, es decir, aportando tiempo, dinero y actividad pastoral para abordar las preocupaciones sociales más urgentes. Este período de trabajo, con que inició la acción ecuménica sus importantes pasos en la región, fueron orientándose bajo la concepción de "la fe por medio de la acción humanitaria", sin financiamiento oficial de Suecia.

Desde esta óptica, la acción humanitaria sueca fue pionera al ver otros actores civiles, y entregarles recursos financieros cuando todavía nadie apostaba por la cooperación hacia las ONGs del Sur. Después surgió el debate sobre el surgimiento de una sociedad civil en la cual los particulares pudieran asociarse y organizarse en la defensa de sus propios derechos e intereses. Diakonía y más directamente, la acción ecuménica sueca fue planteándose la necesidad de apoyar los esfuerzos de los particulares y civiles en torno a la "preocupación por el prójimo", en medio de sociedades desmanteladas por la violencia y el terror estatal.

Esta "iniciativa humanitaria" fue promovida desde hace treinta años por el Consejo Nacional de las Iglesias Libres, y es, sin duda, una de "las hijas predilectas" de las renovaciones democratizadoras suecas, impulsado por los movimientos sindicales, por el movimiento anti-alcohólico, y por el movimiento eclesial, a partir de la mitad de este siglo.

La acción ecuménica sueca ha desempeñado su mandato en varias partes del mundo, pero los acontecimientos en América Latina han influenciado los cambios estratégicos en Diakonía incluyendo al pensamiento eclesial por las corrientes del movimiento de la "teología de la liberación", planteado desde las comunidades de base de América Latina, y estimulados por las novedosas ideas de Paulo Freire, en la "pedagogía del oprimido".

A partir de 1975, la dictadura en Chile, Argentina, Uruguay y Brasil le recordaron a las iglesias suecas algunas partes dramáticas de su historia nacional. Por el impacto del horror y del sufrimiento de miles de presos, desaparecidos y de familias desmembradas por la tortura y el exilio, Diakonía decidió apoyar a varios movimientos populares que enfrentaron a las dictaduras en América del Sur, y para esos fines, optaron por canalizar fondos de ASDI en defensa de los derechos humanos. Al final de la década de los 80, la región - y con mayor énfasis la de América Central - acaparaba el 80% de los recursos que ofrecía Diakonía a los derechos humanos en el mundo.

El primer foco de atención humanitario fueron las poblaciones refugiadas, y a partir de 1976 establecieron su sede regional en Lima, Perú. Durante esta época, los funcionarios de Diakonía, encargados de atender la emergencia humanitaria, demostraron que la más rentable inversión de la ayuda de Suecia era la de "encender muchas velas, en medio de la obscuridad" antidemocrática.

Así se diseñaron varias "carteras de proyectos" marcadas por la solidaridad y por la compasión de seres humanos preocupados por el sufrimiento del prójimo. Por ello, y a pesar de que las exigencias administrativas eran menores que ahora, Diakonía respondió a las necesidades humanitarias de la época dictatorial y autoritaria en América del Sur, y no fue sino hasta 1985 en que, con las convergencias entre el proyecto de transformación democrática de Chile, y estimuladas después por las transiciones centroamericanas, que por la agencia ecuménica propuso "cambios internos" de su programación y de sus metodologías.

Pero la reconversión no resultó tan fácil. Todo cambio de conducta provoca, internamente, sorpresas y traumas, aún también los cambios físicos - como el traslado de las sedes de Santiago y de Lima a la Paz -, desataron actitudes de asombro y prejuicios. Sin embargo, ninguna organización puede encontrar nuevos horizontes sin recordar su raíz, aunque la entidad fuere de origen misionero, como Diakonía.

Cuando se creó Diakonía, muy pocos imaginaron que a más de veinte años de servicio humanitario, esta agencia pudiera convertirse en facilitadora de procesos de construcción de sociedades civiles más fuertes, en que participaran con iguales oportunidades las poblaciones indígenas y las organizaciones de mujeres, los alcaldes y los líderes campesinos, las organizaciones no gubernamentales y las instituciones nacionales de derechos humanos, la justicia y el desarrollo.

Unos años después, Diakonía puede, con orgullo y con cierta dignidad, mirar hacia atrás por todo lo que se ha logrado. Diariamente, las organizaciones eclesiales y los líderes comunales, los centros de estudio y de difusión de solidaridad, las comunidades negras y las escuelas sindicales, las redes de resolución de conflictos entre menores de edad y jóvenes, y los esfuerzos de educar para la vida en democracia, apoyados por Diakonía, están tomando conciencia de su papel democrático en la organización de sociedades estables y civiles, duraderas y justas, (aún en medio de la violencia terrorista, del narcotráfico y del para militarismo)

El mayor logro, en esta época se refleja en la responsabilidad con la que Diakonía y sus funcionarios apoyaron la apertura de nuevas rutas y de caminos diferentes que no necesariamente imitaron los senderos ejemplares de las iglesias suecas. El respeto de Suecia por la construcción de iniciativas civiles en sociedades frágiles, deprimidas y devastadas por la violencia y las dictaduras, constituyó la mayor ganancia de ASDI al canalizar los fondos para ayuda humanitaria pro medio de Diakonía.

## **DEFINICIÓN, OBJETIVOS Y DESAFÍOS ACTUALES**

Ahora Diakonía es, todavía la organización de cooperación de las iglesias libres de Suecia. Apoya el trabajo de diferentes organizaciones locales de base, organizaciones no gubernamentales e iglesias en 50 países en varios continentes. El objetivo principal del trabajo de Diakonía es promover el respeto por los derechos humanos y el fortalecimiento de los procesos de democratización, que son los principales ejes de trabajo en los últimos 25 años. "Durante la década del 70 y parte del 80 el apoyo se canalizó a la defensa de detenidos y desaparecidos políticos y a la capacitación y organización de procesos de recuperación del Estado de Derecho en sociedades gobernadas por regímenes militares"<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Los ejes de trabajo de Diakonía en América Latina en los últimos 25 años, se han desarrollado en torno a dos líneas centrales de trabajo: defensa de los derechos humanos y apoyo a los procesos de democratización. Basombrio Iglesias, Carlos, ¿... Y Ahora Qué? Desafíos para el trabajo por los derechos humanos en América Latina, Nordgren, Rikard, Prólogo, pág. 7.

Actualmente Diakonía está obligada a repensar su compromiso con los derechos humanos y la democracia en este Continente, ante las aperturas económicas y de frente a los "siempre vivos" problemas de la miseria y de la pobreza, que son más graves por las conductas egoístas, discriminatorias y violentas de las sociedades actuales.

Nadie pone en duda el valor del enfoque de la ayuda proporcionada por Diakonía. Es cierta, legítima y debe continuar. Ahora también es oportuno trabajar en derechos humanos y la ardua democratización constituye el reto de sociedades, como la colombiana, la peruana y la boliviana, que quieren cerrar el siglo XX con la modernización de sus Estados. Sin embargo, la modernización no sólo es política, ni únicamente, económica. Es también social y propiamente cultural. Debe entenderse como tarea ineludible, si se quiere que estas sociedades sean fuertes y saludables. En pocas palabras modernizar no es un término exclusivo de los aparatos estatales, es parte de las preocupaciones de entidades como Diakonía, al cierre de este siglo. Y sólo esto le indica a Diakonía que la realidad de los derechos humanos y de la democratización es muy distinta a la de 1976, cuando dio sus primeros pasos en las Américas.

Por ejemplo, y para no ir muy lejos de la sede regional de la agencia ecuménica, las autoridades de Bolivia creen que su sociedad está lista para dar varios pasos en su senda de desarrollo comercial, a pesar de que la mayoría de su población - fuertemente indígena, por cierto - carecen de medios de subsistencia y solo sobreviven de la decadencia de sus exiguas minas de estaño y de ser el tercer productor cocalero. Pero no debe sorprender a Diakonía, el importante contenido democrático que tiene el mensaje oficial boliviano que proclama la participación indígena y, paralelamente promueve la "capitalización de sus recursos", en vez de nadar a favor de la corriente privatizadora que constriñe la producción y los servicios, pero que alienta la exportación de droga y de inmigrantes.

Esta revolución capitalista cubre a buena parte de América Latina y es el marco ideológico de los gobiernos electos en procesos impecables que recurren, diariamente a esta renovada filosofía de la libertad del mercado para rescatarse de la pobreza y salir de las deprimidas economías subdesarrolladas, a través de las aperturas y de la inserción en el proceso de globalización comercial.

Diakonía sabe que esta media terapéutica de nuestras enfermedades sociales no es nueva. Hace más de quince años, cuando se hicieron las primeras evaluaciones del impacto de los programas sociales para combatir la pobreza rural en Colombia, se estaba discutiendo la receta de la economía de mercado. Ahora, entre cifras mal logradas por las encuestas por los criterios de medición, surgen siempre las discrepancias de contenido político. La disminución de la concentración de la riqueza reduce la pobreza, y la apertura económica va aparejada al crecimiento de la pobreza, la polémica no es nueva y no tiene un final previsible, siendo una de las más difíciles controversias entre las que se moverá la estrategia de derechos humanos de Diakonía en la región, que en otros términos se puede resumir esta frase: " la participación ciudadana en tiempos de pobreza ". Y es que este es el

dilema de nuestras democracias y de los derechos humanos al final del siglo en las Américas.

Estos significativos detalles han hecho que Diakonía se haga las siguientes preguntas:

¿hacia dónde orientar los recursos?, y ¿cómo continuar el trabajo iniciado? Desde su relación con ASDI y de las ventajas comparativas de la agencia ecuménica en la región, cabría también preguntarse por la renovada apertura de Diakonía a estos desafíos, sin olvidarse de sus raíces que respaldaron su legítima misión. En otras palabras, se trata de fijar las nuevas pautas generales de política y los objetivos operacionales propios de un sistema moderno de ayuda humanitaria, preservando su identidad y experiencia práctica, su propia cultura y sus tradiciones altamente características que reflejan el prestigio de Diakonía entre sus contrapartes y en las sociedades en que invierte sus recursos financieros y solidaridad. Lo que Diakonía necesita es una revisión de sus postulados estratégicos basados en la "concentración y en la coordinación", frente a la teoría y práctica de los derechos humanos y de la democratización del entorno en que trabaja, a través de un proceso interno de "desarrollo institucional".

Qué es lo que hace diferente ahora a Diakonía, entre otras agencias similares, y que valor le agrega Diakonía, por medio de la "concentración estratégica" - en temas y países -. a los incipientes procesos de coordinación en derechos humanos y en la participación de la ciudadanía?. No cabe ninguna duda que en estos "tiempos de modernidad y de pobreza" la agencia ecuménica necesita de más fondos económicos para sopesar procesos de democratización, pero a la vez requiere de mayor calidad.

## EL CONTEXTO DEL TRABAJO EN DIAKONIA

La realidad en que Diakonía debe operar ahora es fundamentalmente diferente al contexto en que desempeñó su misión humanitaria al otorgar ayuda de emergencia para refugiados, presos de conciencia, y víctimas de las dictaduras en América del Sur. Aunque ahora hay nuevos atributos de una situación diferente en el respeto a los derechos humanos y en la ocurrencia sistemática de procesos electorales, especialmente en Colombia y en Perú, lejos de haberse consolidado una cultura basada en los valores básicos del respeto a la dignidad humana, estos se hallan en permanente riesgo e incertidumbre<sup>3</sup>.

La situación de los derechos humanos es inestable, y por ahora los valores inherentes - justicia pronta y cumplida, oportunidades para la participación, y cuotas

---

3

A pesar de ser gobernada por un régimen constitucional, Colombia es también una democracia muy violenta. Según datos de la Policía Nacional, en 1991 se cometieron 28,282 homicidios. Con una tasa de homicidios de alrededor 70 por cien mil habitantes ( es decir, 78.57 homicidios diarios), Colombia es uno de los tres países más violentos del mundo. De este total de homicidios anuales, aproximadamente el 15% corresponden a asesinatos políticos. Gallón, E. Manitzas, R. Urprimy, Derechos Humanos, democracia y desarrollo en América Latina, pág. 27,

mínimas de solidaridad social - no forman parte de los programas de modernización de los Estados boliviano, colombiano y peruano <sup>4</sup>. Por ahora no hay un marco de fondo para poner en marcha programas comunes a la región en materia de derechos humanos, ni mucho menos existen proyectos nacionales ante necesidades tan apremiantes, como la del incremento de la criminalidad y del limitado acceso a la justicia, la de las cárceles y de su rehabilitación; en síntesis, no hay una concepción de derechos humanos arraigada a las políticas estatales de modernización, ni en el tratamiento y solución de los conflictos sociales de la región. La concepción de derechos humanos solamente es útil para la retórica discursiva lo que convierte a esta doctrina en un conjunto de valores abstractos para las mayores deprimidas que concurren a las votaciones partidarias. Periódicamente los pueblos de Colombia, Perú y Bolivia eligen a sus gobernantes y a sus autoridades locales, lo que supone una notable mejoría democrática a cambio de los regímenes dictatoriales del pasado reciente en América del Sur.

Sin embargo, los tres países, uno más que los otros, han visto reemplazar la violencia política por altos niveles de delincuencia organizada, y de violencia social. La tierra y sus recursos, el narcotráfico y las erráticas políticas de combate a las drogas, la limpieza social de menores y la perversión infantil, son causas de graves violaciones a los derechos de las personas y de las sociedades. Estas se producen en regímenes democráticos, sin contabilizar múltiples casos de violencia insurgente por las guerrillas que han quedado entrampadas en el laberinto colombiano y aquellas situaciones de violencia contra la mujer, en el ámbito privado, y las condiciones de discriminación e inercia que conllevan las políticas estatales ante los pueblos indígenas<sup>5</sup>.

Las tres democracias tienen su "talón de Aquiles" en las crecientes olas de inseguridad ciudadana y aunque la lucha contra el crimen organizado por el tráfico ilícito de drogas es bastante más activa que antes, en las sociedades andinas queda la impresión de que salvo presiones que tiene la ciudadanía sobre el sentimiento de inseguridad se suman los problemas institucionales y funcionales de las policías que concitan violaciones a los principales derechos civiles: la vida, la

---

4

A diferencia de la mayoría de países de América Latina, la violación de derechos civiles y políticos en Colombia continúa siendo grave y preocupante. Por ello, al plantearse la reflexión acerca de qué hacer ahora y en los próximos años en Colombia en materia de derechos humanos, siguen apareciendo en primero orden de preocupación la atención del derecho a la vida, la búsqueda de verdad y justicia, y la necesidad de encontrar una solución negociada al conflicto armado interno. Basombrío Iglesias, Carlos, ¿... Y Ahora Qué?, Desafíos para el trabajo por los derechos humanos en América Latina, pág. 285.

5

"En un contexto de creciente conflictividad social, común a la mayoría de países en la región andina, sin duda el fenómeno político de mayor relevancia en la última década han sido la agudización de escenarios de violencia en países como Colombia y Perú, principalmente a consecuencia de los problemas de subversión, narcotráfico o terrorismo, dando lugar a la recurrencia de prácticas de grave vulneración de derechos humanos por parte del Estado, no obstante la vigencia de regímenes constitucionales". Comisión Andina de Juristas, Derechos Humanos, democracia y desarrollo en América Latina, pág. 79.

"No puede soslayarse en estos contextos el rol que juegan los grupos en armas, actuantes en diversos lugares del territorio bajo patrones que exponen a la población civil a condiciones de vida sumamente difíciles, generando riesgos para su propia integridad y sobrevivencia". Comisión Andina de Juristas, Derechos humanos, democracia y desarrollo en América Latina, pags. 80, 81.

integridad y la libertad personal, La persecución del delito no se conquista con más violencia, pero que tan fácil es, para muchas de estas policías olvidarse de los requisitos del derecho internacional para cazar a los empleados de los cabecillas del delito organizado.

En estrecha relación con la inseguridad está el de la ineffectividad de la justicia. No responden a verdaderos Estados de Derecho, y como antes, a la ciudadanía le queda la sensación de que aún se dan "bolsas de impunidad", sobre todo en la corrupción, la malversación de fondos, los niveles superiores del crimen, y como siempre, la ciudadanía está a la espera del avance de los lentos procesos de la reforma judicial. Pocos son los jueces (y para muestra una juez en Perú que desestimó las leyes de amnistía) que se atreven a aplicar el código de los derechos humanos en las sentencias que lesionan o que cuestionan la vigencia de tales derechos. "Un ejemplo relativamente reciente es la expedición del Estatuto para la Defensa de la Justicia", convertido en ley ordinaria en Colombia, para proteger a los jueces de los atentados contra su vida pero se termina creando una justicia "secreta e invisible" que trastoca las obligaciones internacionales en materia de las garantías judiciales<sup>6</sup>.

Bolivia ha entrado en la recta final de sus elecciones generales y en agosto próximo tendrá nuevas autoridades. Colombia hará lo propio a mitad de 1998, y Perú llegará con el gobierno de Alberto Fujimori hasta el final del siglo XX. Los mismos políticos y los mismos partidos en Colombia, contra viejos políticos y nuevos partidos en Bolivia, que lejos de aclarar el panorama lo vuelven cada vez más confuso. Las entidades partidarias no atienden la apremiante necesidad de reconvertirse a fondo, a pesar de que en Bolivia hay leyes que promueven la participación de una cuota efectiva y cierta de mujeres en los partidos políticos. No por ello los bolivianos dejan de temer que las elecciones generales no solo traigan resultados sorprendidos, sino que sean regresivas al pasado, en más de un sentido y en el de los derechos humanos. En general, los partidos electorales no son convincentes ni competitivos, no son ni formativos, ni transparentes en las rendiciones de cuenta a la ciudadanía.

La clase política ha fracasado en los tres países, y los partidos que se quedan rezagados en la oposición han dejado de ser intermediarios y canales de expresión, desde hace mucho tiempo. Los fracasos se dan en mayor o menor medida en Perú, Bolivia y Colombia, donde se refleja una desconfianza creciente de la sociedad en el gobierno, la política y los políticos. Colombia se ha atascado en su laberinto de violencia, y de abrir las puertas de un proceso electoral, la sociedad colombiana se vuelve inerte ante este "círculo vicioso" que ha llegado a atrapar hasta los esfuerzos de la cooperación internacional. Por ahora, no hay nada, ni nadie que pueda romper este "círculo" perverso y así enderezar la historia colombiana. Sin embargo, y es triste decirlo, en Colombia no hay voluntad para arreglar los principales problemas que la doblegan, pero en medio del conflicto alentado por los narcos, los paramilitares, las guerrillas, los traficantes de esmeraldas, los políticos y buena parte del ejército, los colombianos siempre se las

---

<sup>6</sup> G. Gallón, E. Manitzas, R. Uprimy, Derechos humanos, democracia y desarrollo en América Latina, pág. 63.

arreglan para salir adelante. Y esto es admirable entre un pueblo que ha sufrido décadas de la más brutal violencia.

En los otros países, la violencia social ha puesto en evidencia la inexistencia de mecanismos institucionales de conciliación y de resolución de conflictos. En el origen de las demandas laborales, como en las minas de Amayapampa, Llallagua y Capacirca, y en las plantaciones cocaleras del Chapare boliviano, se encuentran problemas reales de pobreza y de marginalidad social, muchos de los cuales se han agravado, por la intervención extranjera, sin encontrar solución adecuada.

Hay quienes hablan de crisis de gobernabilidad en Colombia, del fracaso político de la oposición peruana, o de las tensiones económicas por la "capitalización" boliviana. No obstante, lo cierto es que en ese marco - al que se han sumado las tensiones y los conflictos con países vecinos como Ecuador, Venezuela y en menor medida Chile -. la discusión sobre el rol de las fuerzas armadas ha cobrado particular relevancia, en cuanto que los militares han visto una buena oportunidad para irrumpir como antaño en la vida política de estos países.

En resumen, las tres son sociedades diferentes, una menos violenta - por ahora, Bolivia -, otra donde ha existido una tradición de violaciones, pero que ahora estas ocurren como resultado de residuos autoritarios - como en Perú -, y la de Colombia, donde la violencia política se mantiene, pero las formalidades democráticas se han satisfecho a través de procesos electorales. Sin lugar a dudas hay un escenario diferente, complejo y violento. No se trata de dictaduras, sino de Estados de Derecho, con la existencia de instituciones nuevas - Defensorías del Pueblo, Cortes de Constitucionalidad, Consejos de la Judicatura, mecanismos de tutela y de amparo, Comisiones parlamentarias de derechos humanos, Comisiones de paz y entre la sociedad civil, hay prensa relativamente independiente, con más espacio para la protesta y el debate, con organizaciones crecientemente participatorias-, sin embargo, se siguen violando los derechos esenciales de la personal humana.



## ANEXO No 3

### LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

#### COLOMBIA, SANTA FE DE BOGOTA

##### **Funcionarias de Asdi:**

- Elisabet Hellsten, Coordinadora, departamento regional -América Latina, Asdi 27/4, 30/4
- Helena Reuterswärd, Asdi, 27/4, 30/4

##### **Funcionarios de Diakonia:**

- Rikard Nordgren, Coordinador Regional, Diakonia, 27/4, 28/4, 30/4, 1/5, 5/5
- Lilian Sala, Encargada de Proyectos, Diakonia, 27/4, 28/4, 30/4, 1/5, 5/5
- Lennart Ring, Secretario de América del Sur, Diakonia, 29/4, 1/5
- Doris Perez, Enlace nacional, Diakonia, 2/5

##### **Representantes de las contrapartes de Diakonia:**

- Yolanda Becerra, Directora, Organización Feminina Popular, OFP, 29/4
- Alberto Yepes, Encargado Proyecto DD.HH, Corporación Región 29/4
- Leyla Andrea Arroyo S. Equipo de Coordinación Nacional, Proceso de Comunidades Negras, 30/4
- Carlos Alfonso Rosero, Equipo de Coordinación Nacional, Proceso de Comunidades Negras, 30/4
- Gerardo Jumi T. Presidente, Organización Indígena de Antioquia, OIA, 30/4
- Liliana María López, Encargada Proyecto DD.HH, Escuela Nacional Sindical, ENS, 30/4
- Gustavo Gallón, Director, Comisión Colombiana de Juristas, CCJ, 2/5
- Carlos Rodríguez-Mejía, Subdirector, CCJ, 2/5
- Hector Torres, Directos, Utopías, 2/5
- Jorge Enrique Ramírez V, Director, Fundación CEPECS, 2/5
- Juan Francisco Aguilar, Investigador, Fundación CEPECS, 2/5
- Javier Betancourt, Educador, Fundación CEPECS, 2/5
- Myriam Lee, Educadora, Fundación CEPECS, 2/5
- Rafael Marroquin F, Investigador, Fundación CEPECS, 2/5

#### BOLIVIA, LA PAZ

##### **Funcionarios de Diakonia:**

- Annika Ahrén-Vargas, Encargada de Proyectos, Diakonia, 9/5, 14/5
- Klas Palm, Encargado de Proyectos, Diakonia, 9/5, 14/5
- Rikard Nordgren, Coordinador Regional, Diakonia, 14/5
- Lilian Sala, Encargada de Proyectos, Diakonia, 14/4
- Epifanio Martínez, Enlace Nacional, 9/5
- María del Carmen López, Asistente de Proyectos, Diakonia, 13/5

- Rose Marie Guzmán, Asistente de Proyectos, Diakonia, 13/5
- Diego Colpary, Contador, Diakonia, 14/5

#### **Funcionarios de Asdi:**

- Jan Robberts, Consejero, Asdi, Embajada de Suecia, 14/5

#### **Representantes de las contrapartes de Diakonia:**

- Elvira Alvarez, Responsable del proyecto Asistencia Jurídica, Secretariado Arquidiocesano de Pastoral Social, SEAPAS, 13/5
- Nestor Hugo Arequipa, Asistente Jurídico, SEAPAS 13/5
- Alberto Ramiro Caballero, Responsable Departamento de Formación SEAPAS, 13/5
- Nardy Sucho, Directora, Capacitación y Derechos Ciudadanos, CDC, 13/5
- Mónica Baya, Coordinadora CDC, 13/5
- Rosario Baptista, Instituto de Servicios Legales e Investigación Jurídica, ISLI, 13/5
- Natasha Loaysa, Directora Ejecutiva, Centro de Promoción de la Mujer, Gregoria Apaza, 13/5
- Justo Viscarro, CENPROTAC, 13/5
- Benito Fernandez, CENPROTAC, 13/5
- Mercedes Butrón, Ex-Serpaj, Servicio Paz y Justicia, 13/5
- Waldo Albarracin Sanchez, Asamblea Permanente de Derechos Humanos, APDH, 13/5

### **BOLIVIA, SANTA CRUZ DE LA SIERRA**

#### **Funcionarios de Diakonia:**

- Rikard Nordgren, Coordinador Regional, Diakonia, 11/5

#### **Representantes de las contrapartes de Diakonia:**

- Ana Cristina Bentancour, Directora, Centro de Tecnología Intermedia, CEDETI, 10/5
- José Maldonado Q, Centro de Estudios Jurídicos e investigación Social, CEJIS, 12/5
- Marco Antonio Aimaretti, CEJIS, 12/5
- Blanca Pérez M, Directora, Secretariado Arquidiocesano de Pastoral Social, SEAPAS, 12/5
- Tito López Aparicio, Coordinador General, SEAPAS, 12/5
- Antonio Barco Saiz, Pastoral Católica Penitenciaria, 12/5
- Milton Soto s. Ceades 12/5
- Jorge Cortés Fasardo, CEADES, 12/5
- Miguel Angel Crespo C. 12/5 UNICRUZ

## **PERU, LIMA**

### **Funcionarios de Diakonia:**

- Edith Montero, Enlace Nacional, Diakonia, 15/5, 23/5
- Rikard Nordgren, Coordinador Regional, Diakonia, 22/5

### **Representantes de las contrapartes de Diakonia:**

- Saul Calle, Presidente Comité Directivo, Servicio y Desarrollo, SEDES, 16/5
- Ana María Rebaza, Directora, Suyasun, 16/5
- Alfredo Prado, Presidente Comité Directivo, Centro de Investigación y Promoción Amazonica, CIPA, 16/5
- Haydeé Romero, Instituto para una Alternativa Agraria, IAA, 21/5
- Jaime Joseph, Centro Alternativa, 21/5
- Carlos Basombío, Instituto de Defensa Legal, IDL, 21/5
- Susana Villaran, Ex-presidenta, Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, CNDDHH, 21/5
- Doris Babín Díaz, Asociación Civil LABOR, 21/5

### **Representantes de Entidades Extranjeras de Cooperación:**

- Pedro Veliz, Representante Regional, Lutheran World Relief, LWF, 23/5
- Richard Hartill, Representante Regional, The Oxford Committee for Famine Relieve, OXFAM, 26/5
- Diana Avila, Consejera para la Región Andina, Consejería en Proyectos para Refugiados Latinoamérica, 26/5



## ANEXO No 4

### LISTA DE DOCUMENTOS Y BIBLIOGRAFIA

#### **Documentos de Diakonia:**

- Diskussionsunderlag för Diakonias policy om mänskliga rättigheter och demokrati
- Ansökan Diakonias verksamhet i Sydamerika 1993
- Rapport MRD Sydamerika 1993-01-01--1994-06-30
- Ansökan för Diakonias MR & Demokratiarbete i Sydamerika verksamhetsåren 94/95 och 95/96
- Rapport demokratianslaget Sydamerika 1994
- Diakonias rapport för sitt MRD arbete i Sydamerika 950101-961630
- Diakonia Sydamerika Fördjupad anslagsframställning 960701-971231
- Diakonias sammanställning över utvecklingen inom sitt program presenterat i Fördjupad anslagsframställning Sydamerika 96-97. gällande perioden 960701-960930
- Rapport Sidas stöd till Diakonias arbete i Sydamerika 960701-971231. Delrapport för perioden 960701-961231 & Arbetsplan och budget för 1997
- Diakonias program: Gender i arbetet för utveckling, mänskliga rättigheter och demokrati i Sydamerika
- Jurídica Popular
- Proyecto de Diakonia - Formulario
- Pequeños proyectos dentro de los fondos. Solicitud a Diakonia
- Responsabilidades de trabajo. La Paz 961105

#### **Documentos Diakonia-Contrapartes de Diakonia**

- Documentación completa: Proyectos, Convenios, Planes de trabajo, Informes de actividades y económicos, Correspondencia, Auditorías, Arbetssläge etc. de los siguientes contrapartes de Diakonia:
- \*Atención Mental a Víctimas de la Violencia Socio-Política en Colombia, AVRE, Colombia
- \*Centro de Investigación y Promoción Amazonica, CIPA, Perú
- \*Centro de Estudios Jurídicos e Investigación Social, CEJIS, Bolivia

#### **Documentos de Asdi**

- Avdelningsbeslut, RELA 16/93, Promemoria 1993-01-28
- Avdelningsbeslut, RELA 89/94, Promemoria 1994-08-15
- Beslut 62/96, Promemoria 1996-06-27
- Avtal om stöd till Diakonias arbete i Sydamerika 1996-06-28
- Promemoria 1996-02-20. Diakonia-Sydamerika, Direktiv för framställan
- Översyn av Sveriges utvecklingssamarbete för demokrati och mänskliga rättigheter i Peru och Colombia, Latinamerikaavdelningen, Sida, December 1996
- Sweden's Development Cooperation with Latin America, Elisabeth Lewin, Sida, September 1995
- Sidas handlingsprogram för jämställdhet. Policy. Avdelningen för policy och juridik, April 1997

- Consejos e Instrucciones para la Aplicación del enfoque del marco lógico (EML) durante el ciclo del proyecto. Grupo de Metodología. Departamento de Estrategias y Asuntos Jurídicos. Asdi, Marzo 1996

#### **Documentos Diakonia-Asdi**

- Protokoll kvartssamtal Sida/Diakonia 961104 MRD
- Protokoll kvartalsmöte Sida/Diakonia, La Paz 1996-11-04
- Protokoll årsmöte Sida-Diakonia, 970317

#### **Bibliografía:**

- Gauding, Anna-Karin., *Es mejor encender una luz que maldecir la oscuridad, Sobre el trabajo de Diakonia por los derechos humanos en América Latina*, Santiago de Chile 1991
- Basombrío I, Carlos., *¿Y Ahora Qué? Desafíos para el trabajo por los derechos humanos en América Latina*, Diakonia, Lima 1996
- Bebbington, Anthony e Kopp, Adalberto., *Evaluación del programa del gobierno de Suecia de apoyo a las ONGs suecas en Bolivia*, Overseas Development Institute (ODI), Londres 1995

## ANEXO # 5

**MODOS Y TÉCNICAS**  
**(Metodología de la Evaluación)**

En este anexo queremos ampliar los procedimientos y técnicas utilizadas en el proceso de evaluación.

El equipo de evaluación estableció, para su propio uso, pautas metodológicas que le permitiesen valorar a Diakonía. Así, además de tener en cuenta los TdR, identificó como fuentes de verificación la escrita y oral. Practicó exámenes de calificación de los proyectos; realizó análisis de los contenidos de los documentos; aplicó encuesta y realizó entrevistas. Los instrumentos o pericia utilizada fueron la técnica de calificación de proyectos por indicadores, técnica de consulta grupal y técnicas de cuestionario.

**I CALIFICACIÓN, ESTRATIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE MUESTRA DE LOS PROYECTOS**

Dada la cobertura y magnitud del trabajo de Diakonía y por ende el de la evaluación, el equipo evaluador consideró apropiado seleccionar una muestra de las contrapartes- proyectos. Simultáneamente también se consideró apropiado tener un criterio de aproximación metódica para la muestra, a fin de evitar por un lado, una selección a la suerte o de otro lado, una selección subjetivamente escogida. Para tal efecto diseñó un enfoque que le permitió calificar, estratificar y seleccionarlos, en base a indicadores.

Inicialmente el equipo evaluador alcanzó a Diakonía una 'Ficha por Proyecto', a fin de que pueda ser contestada por los encargados. Sin embargo ese procedimiento se desestimó por sus recargadas labores y en cuyo reemplazo se nos remitió el texto: "PROYECTO APOYADOS POR Diakonía, FICHAS TECNICAS", La Paz-Bolivia. Esta documentación constituyó la fuente para el equipo evaluador del universo de proyectos apoyados por Diakonía, con lo cual procedimos a la aplicación del enfoque antes citado.

Metodologicamente identificamos cuatro indicadores: Social, Temporal, Financiero, Temático. Dentro de los cuales seleccionamos caracteres observables, configurando la matriz siguiente:

**Indicadores para selección de muestra**

**1 Social**

Cuál es el grupo meta o beneficiario-tipo del proyecto

- 1.1 Grupo social de base\_\_\_\_\_
- 1.2 Organismo No Gubernamental\_\_\_\_\_
- 1.3 Organismo Público\_\_\_\_\_
- 1.4 Otro\_\_\_\_\_

## 2 Temporal

Qué tiempo Diakonía viene apoyando a la contraparte con

- 2.1 Un año\_\_\_\_\_
- 2.2 Dos años\_\_\_\_\_
- 2.3 Tres años\_\_\_\_\_
- 2.4 Cuatro años\_\_\_\_\_
- 2.5 Cinco o más años

## 3 Financiero

Indicar el monto financiero con el que Diakonía-ASDI apoya

- 3.1 Monto anual

## 4 Temático

Indicar en orden de prioridad la orientación temática de las

- \_\_\_\_\_ Derechos Humanos
- \_\_\_\_\_ Democracia local
- \_\_\_\_\_ Igualdad de Género
- \_\_\_\_\_ Jurídico Popular
- \_\_\_\_\_ Grupos Étnicos
- \_\_\_\_\_ Desplazados Internos
- \_\_\_\_\_ Emergencias o iniciativas nuevas
- \_\_\_\_\_ Otros

Además de ser nominalmente observables estos caracteres, los construimos como unidades de medición intervalar, del modo siguiente:

Indicador Social.- Grupo social de base, 40 puntos. ONG, 30 puntos. Organismo público, 20 puntos. Otros, 10 puntos. Total, hasta cien puntos.

Indicador Temporal.- 20 puntos por cada año. Total, hasta cien puntos.

Indicador Financiero.- Construimos una escala de cinco niveles entre los proyectos de cada país con el menor y mayor financiamiento respectivamente. Valorando en 20 puntos cada uno de los niveles. Hasta, cien puntos.

Indicador Temático.- La puntuación en este caso la valoramos con la misma escala considerada en los TdR con la asociación entre orientación temática y porcentaje de presupuesto invertido. 31 Derechos humanos. 22 Democracia local. 11 Igualdad de Género. 9 Jurídico popular. 6 Grupos étnicos. 5 Desplazados internos. 3 Emergencias o iniciativas nuevas. 13 Otros.

De éste modo la menor calificación posible de un proyecto sería 53 puntos y la mayor 400 puntos.

De acuerdo a tales pautas y habiendo obtenido una calificación según puntuación con características de tendencia central, el equipo evaluador, estimó por conveniente adoptar una medida de ajuste.

En tal sentido se procedió primero a establecer los proyectos en orden correlativo de de mayor a menor puntuación obtenida en la calificación. Según dicho orden se establecieron cuatro estratos de méritos (aplicables en Colombia y Perú, para el caso de Bolivia por tener información de siete proyectos se tomó como un sólo gran estrato) cada uno con intervalos proporcionales. En los casos en que dos o más contrapartes obtuvieron la misma puntuación, se estableció el orden correlativo según quien halla obtenido mayores puntuaciones específicas de los cuatro indicadores. Quedando de este modo establecido la estratificación de los proyectos.

Así mismo el equipo consideró pertinente que la muestra quede constituida por las contrapartes-proyectos ubicados en la media aritmética de cada uno de los estratos. Reconociendo que los caracteres representativos promedialmente podían tener mayor significación que la mera estadística, dado en este caso, que el tamaño del universo de proyectos, no ameritaba tal preocupación.

En este sentido, para el equipo evaluador, la muestra quedó representada por las contrapartes-proyectos siguientes:

Colombia: CEPECS, UTOPIAS, CORPORACION REGIÓN PARA EL

Bolivia: CEJIS, SERPAJ, SEAPAZ.

Perú: CIPA, SUYASUN, , SEDES, CEDHIP, TAFOS.

Cabe mencionar sin embargo, que al lado de este criterio de selección de una muestra, que al parecer del equipo de evaluación le permitía una aproximación metódica objetiva; en la práctica de la evaluación en mutuo acuerdo se consideraron adicionalmente otras contrapartes-proyectos sugeridas por Diakonía. Cuya relación consta en el anexo # 3.

CALIFICACION, ESTRATIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE CONTRAPARTES  
PROYECTOS POR PAÍS

COLOMBIA

| INSTITUCIÓN | 1<br>SOCIAL | 2<br>TIEMPO | 3 FINA96. | 4 TEMA | TOTAL | AJUSTE |     |
|-------------|-------------|-------------|-----------|--------|-------|--------|-----|
| AVRE        | 40          | 100         | 100 (725) | 31     | 271   | 1      | I   |
| CCJ         | 40          | 100         | 100 (650) | 22     | 262   | 2      | I   |
| CEPECS      | 20          | 80          | 20 (140)  | 22     | 142   | 18     | IV  |
| CINEP       | 10          | 60          | 40 (190)  | 22     | 132   | 20     | IV  |
| CIRET       | 40, 20      | 100         | 40 (210)  | 22     | 222   | 4      | I   |
| CNEGRA      | 40          | 60          | 40 (170)  | 22, 6  | 168   | 16     | IV  |
| ENS         | 40          | 100         | 20 (120)  | 31, 9  | 200   | 12     | III |
| FORO        | 40, 20      | 100         | 60 (310)  | 22     | 244   | 3      | I   |
| FUNCOP      | 40, 20      | 80          | 40 (260)  | 31     | 211   | 7      | II  |
| ILSA        | 40, 30      | 60          | 40 (290)  | 22, 9  | 201   | 9      | II  |
| FUINTEK     | 40          | 60          | 20 (75)   | 22     | 142   | 19     | IV  |
| JUSTAPA     | 40          | 100         | 60 (310)  | 22     | 222   | 5      | I   |
| MPV         | 40          | 100         | 20 (115)  | 22     | 182   | 14     | III |
| NBARRI      | 10          | 100         | 20 (100)  | 22     | 152   | 17     | IV  |
| OFP         | 40          | 60          | 40 (156)  | 31     | 171   | 15     | III |
| OIA         | 40          | 100         | 40 (225)  | 31, 6  | 217   | 6      | II  |
| CORPOR      | 40          | 100         | 40 (165)  | 31     | 211   | 8      | II  |
| SEMBRA      | 40          | 100         | 20 (150)  | 31, 9  | 200   | 11     | III |
| SOS         | 10          | 100         | 60 (375)  | 31     | 201   | 10     | II  |
| UTOPIAS     | 60          | 40          | 60 (200)  | 31     | 191   | 13     | III |

PERÚ

| INSTITUCIÓN        | 1<br>SOCIAL | 2<br>TIEMPO | 3<br>FINANC. | 4 TEMA   | TOTAL | AJUSTE |     |
|--------------------|-------------|-------------|--------------|----------|-------|--------|-----|
| CALANDRIA          | 40          | 20          | 40 (165,)    | 22       | 122   | 26     | IV  |
| APRODEH            | 10          | 100         | 40 (325,)    | 31, 9    | 190   | 16     | III |
| AMLJ               | 10          | 100         | 20 (85,)     | 22       | 152   | 21     | III |
| ALTERNATIV         | 10          | 100         | 100 (609,)   | 22       | 232   | 6      | I   |
| CEAPAZ             | 10          | 100         | 80 (365,)    | 31, 9    | 230   | 9      | II  |
| CODEH              | 40, 10      | 60          | 20 (92,)     | 31, 9    | 170   | 19     | III |
| PASCO<br>CODEH ICA | 40, 10, 5   | 100         | 60 (288,)    | 31, 9    | 255   | 2      | I   |
| COOR.DD.HH         | 10          | 100         | 80 (390,)    | 31, 9    | 230   | 10     | II  |
| CIPA               | 40, 10      | 100         | 60 (316,)    | 31, 9, 6 | 256   | 1      | I   |
| CEPROMUR           | 10          | 100         | 60 (298,)    | 13       | 183   | 17     | III |
| CEDHIP             | 20, 10      | 100         | 40 (164,)    | 22       | 192   | 15     | III |
| CEDEP              | 40          | 100         | 80 (393,)    | 13       | 232   | 4      | I   |
| CEDAP              | 40          | 100         | 80 (379,)    | 13       | 232   | 5      | I   |
| CEAS               | 10          | 100         | 100 (631,)   | 31, 9    | 250   | 3      | I   |
| IAA                | 40          | 100         | 20 (205,)    | 13       | 173   | 18     | III |
| IDL                | 10          | 100         | 100 (595,)   | 22       | 232   | 7      | I   |
| IDEAS              | 10          | 100         | 80 (389,)    | 31, 9    | 230   | 8      | II  |
| IDS                | 10          | 80          | 40 (218,)    | 22       | 152   | 23     | IV  |
| IRINEA             | 20, 10      | 100         | 20 (75,)     | 63       | 213   | 12     | II  |
| LABOR              | 10          | 20          | 40 (165,)    | 22, 11   | 102   | 28     | IV  |
| MPDH-<br>NEGRO     | 10          | 60          | 20 (113,)    | 31, 6    | 127   | 24     | IV  |
| PREDES             | 10          | 100         | 80 (390,)    | 13       | 203   | 14     | II  |
| RUNA-<br>MAQUI     | 10          | 100         | 40 (207,)    | 13       | 163   | 20     | III |
| SEDES              | 10          | 80          | 20 (50,)     | 13       | 123   | 25     | IV  |
| SUYASUN            | 10          | 100         | 100 (549,)   | 5        | 215   | 11     | II  |
| TAREA              | 20, 10      | 100         | 60 (321,)    | 22       | 212   | 13     | II  |
| TAFOS              | 10          | 100         | 20 (28,)     | 22       | 152   | 22     | IV  |
| TARUMBA            | 10          | 60          | 20 (100,)    | 22       | 112   | 27     | IV  |

## BOLIVIA

| INSTITUCIÓN           | 1<br>SOCIAL | 2<br>TIEMPO | 3 FINA96. | 4 TEMA | TOTAL | AJUSTE |
|-----------------------|-------------|-------------|-----------|--------|-------|--------|
| ASAMBLEA<br>PERMANENT | 10          | 60          | 60 (176)  | 31, 22 | 183   | 5      |
| SERPAJ/<br>ASOFAMD    | 10          | 20          | 40 (106)  | 31, 22 | 123   | 7      |
| SEJIS                 | 40          | 100         | 100 (370) | 22     | 262   | 1      |
| GREGORIA<br>APAZA     | 40          | 80          | 60 (200)  | 22     | 202   | 3      |
| CEDETTI               | 40, 20      | 20          | 100 (350) | 22     | 202   | 2      |
| SEAPAZ                | 40          | 20          | 80 (300)  | 31, 22 | 193   | 4      |
| SERPAJ                | 10          | 100         | 20 (100)  | 22     | 152   | 6      |

## II TÉCNICA DE CONSULTA GRUPAL

El equipo evaluador estimó poner en práctica la consulta grupal como medio de diálogo, especialmente con las contrapartes-proyectos.

Se privilegió éste enfoque teniendo en cuenta que el objeto de evaluación era Diakonía y no las contrapartes. Por lo cual el interés sobre las contrapartes estaba en la medida de ser refractarios de una relación con Diakonía. En este sentido tomamos la opción de no realizar mayores "visitas de campo", las cuales por lo común se aplican para otros propósitos.

Al respecto también consideramos la administración del tiempo disponible para la evaluación. De otro lado juntar a las contrapartes siempre permite el control social de las mismas en el sentido de saber combinar las diferencias entre ellos y lo común de ser auspiciadas por la misma institución.

Esta modalidad apriori y en su realización contó con la aceptación de las contrapartes en los tres países. En el caso de Colombia, estuvo ampliamente favorecida por el contexto de participación en la jornada del 29 de Abril organizada por ASDI y la Embajada Sueca. Diakonía, en los tres países favoreció la coordinación para las consultas grupales.

### III TÉCNICAS DE CUESTIONARIO

#### 1 Cuestionario abierto pre-estructurado

El equipo de evaluación estableció al respecto como pauta metodológica unas guías de preguntas que orientaran el diálogo según la naturaleza del interlocutor. Teniendo en cuenta el desagregado de cuestiones planteadas en los TdR, las guías pretendieron reagrupar las pesquisas en razón del tipo de sujeto interviniente en el proceso eslabonado del trabajo social de Diakonía. Quedando planteadas del modo siguiente:

##### 1.1 Guía básica para el diálogo con ASDI

1¿Cuál es su concepto sobre, a) Desarrollo democrático dentro de la sociedad civil y sobre, b) Fomento de los Derechos Humanos ? (dado que éstos son los objetivos de la relación ASDI-Diakonía, según las instrucciones de ASDI)

2¿Qué concepto propio y mutuo se tienen de la relación

3¿Porqué las actividades del programa de cooperación son importantes para el desarrollo del método dentro de ASDI?

4¿La asignación presupuestal por tema, se debe a condición

5¿Sobre que ejes le interesaría a ASDI recibir

##### 1.2 Guía mínima para el diálogo con Diakonía

###### Eficacia o Impacto

1¿Cuáles son los objetivos de Diakonía y cuáles piensa que

2¿Cuál es el posicionamiento de Diakonía en los escenarios

###### Coherencia

3¿Cómo conceptúa y define Diakonía sus políticas, estrategias y acciones?

4¿Tienen entre si correspondencia o consistencia interna?

5¿Cómo se articulan con la orientación temática del programa?

###### Eficiencia

6¿Cuál es la proporción en la relación metas resultados?

7¿Cómo se monitorea ésta relación?

8¿Cómo se define el proceso de toma de decisiones y las relaciones institucionales internas y externas?

9¿Cómo se hace seguimiento de las acciones y de la economía

###### Pertinencia

10¿Cuál es la relación necesidades-acciones, entre Diakonía

11¿Cuál es la metodología para identificar esas relaciones?

Otros

12¿Cuáles son y cómo se procesan las fortalezas y limitaciones propias de Diakonía y las de sus contrapartes?

13¿Cómo se procesa la producción de conocimientos propios

### 1.3 Guía básica para el diálogo con contrapartes

14¿Para el ámbito local y/o nacional, cuál es su discurso

15¿Qué se propusieron y qué han logrado en su accionar?.

16¿A su propio entender cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus limitaciones?

17¿En qué consiste las relaciones que entablan con Diakonía?

18¿En qué los favorece y en qué los limita, esas relaciones?

19¿En qué y cómo podría mejorar el apoyo de Diakonía a la contraparte?

## COMENTARIOS DE DIAKONIA AL BORRADOR DE EVALUACION

La Paz 970815

Hemos dividido los comentarios en dos partes:

- 1) Comentarios Generales sobre el documento de la evaluación
- 2) Precisiones sobre errores o malas interpretaciones

### Comentarios Generales

El documento de los evaluadores aporta interesantes interrogantes o temas de reflexión, sobre la organización funcional y la retroalimentación entre otros. Las pertinentes reflexiones que los evaluadores hacen, deben dar lugar a una profunda discusión y análisis en Diakonia.

Hay un problema -aparente- de ordenamiento del texto en cuanto a exposición, lo que lleva a ciertas contradicciones en los argumentos que se exponen. Las interrogantes, temas de reflexión, recomendaciones, anotados por los evaluadores se encuentran diseminados a lo largo de los distintos capítulos del documento, pero no todos están en el capítulo de recomendaciones y conclusiones. No hay un inventario de fortalezas y debilidades que continúe el análisis hecho en otros capítulos del documento. Las recomendaciones son muy generales, presentadas más como conclusiones o hallazgos.

El lenguaje del documento es en ciertas partes complicado, un tanto confuso o rebuscado, lo que dificulta encontrar los hallazgos de los evaluadores.

En algunos capítulos se plantean recomendaciones para que Diakonia tenga en cuenta sobre aspectos que Diakonia ya ha descubierto y trata de solucionar o poner en práctica.

### Precisiones sobre errores o malas interpretaciones

Según las peticiones de ASDI sobre errores y malas interpretaciones tenemos los siguientes comentarios :

RESUMEN EJECUTIVO, Pág. 2, § 3, "Diakonia acciona a través.....se presenta como el más logrado, el de género.....procesos de marco lógico." **En comparación con los temas DDHH y participación, quizás género no es el tema más logrado.**

RESUMEN EJECUTIVO, Pág. 2, § 9. "El enfoque del marco lógico tiene un manejo ....Los informes y las discusiones entre Diakonia y ASDI no se han presentado como tareas de mayor importancia en el desarrollo del programa.....y de su impacto." **Tanto los informes como las discusiones con ASDI han sido y son consideradas de gran importancia para Diakonia. En algunos periodos, de cambios importantes o de cambios/ausencias de personal en ASDI, no se ha sentido que los informes o las discusiones hayan sido importantes para ASDI.**

Pág. 3, § 4, "En resumen, las tres... y la de Colombia donde la violencia política se mantiene,.... de la persona humana." **La violencia política se acentúa.**

Pág. 5, 1.2.2 El trabajo de Diakonia. "Actualmente las actividades del programa están concentradas en cuatro países: Perú, Colombia, Bolivia y Paraguay....se hizo en Bogotá." **Debería decir "concentrados prioritariamente" ya que se trabaja con algunos proyectos en otros países.**

Pág. 8, 4 §, "Del Departamento para Cooperación con ONG (SEKA) Diakonia recibe financiamiento para proyectos en el área de salud y para apoyo a la población marginada." **La financiación de los fondos Seka tiene los mismos criterios políticos y temáticos que la de MRD. Diakonia no tiene desde 92 ningún apoyo en el campo de salud, salvo la de salud mental relacionado con la violencia política. La población marginada es grupo meta para todo el trabajo de Diakonia.**

Pág. 9. 2.3 Limitaciones.

§ 1 - **Compíte a Asdi y a la tardía conformación del equipo.**

§ 2 - **La referencia a lo idiomático nos parece fuera de lugar, o se refiere también a la documentación que está principalmente en sueco ?**

Pág. 11, § 4. "En este sentido, .....acerca de su rol en la región." **Ejemplo de lenguaje confuso. Afirman los evaluadores que Diakonia no considera esa doble condición de unidad y que por lo tanto se limita la reflexión acerca de su rol en la región? O dicen que si Diakonia no lo considerara se limitaría su reflexión acerca de su rol?**

Pág. 12. 3.3.1 La Visión de Diakonia, § 4 - **Ejemplo de lenguaje complicado. Se habla de la Misión dentro del tema Visión.**

Pág. 12, 3.3.2 La Misión de Diakonia, § 1. "A través de los distintos interlocutores.... a través de contrapartes que estén cercanas.... conciencia ciudadana." **No se entiende que se desea decir con Contrapartes que estén cercanas. Fortalecer procesos de democratización es un objetivo para todas las contrapartes.**

Pág. 15, c. La Org. Funcional, § 1 - "Sólo cuando no se logra el acuerdo consensual para la decisión se apela a la oficina de Estocolmo". **No es solo cuando no se logra acuerdo consensual en la oficina regional que la oficina en Estocolmo toma decisiones. Hay niveles en cuales la oficina el Estocolmo siempre toma las decisiones. Algunas decisiones se toman en la oficina regional, si son importantes con aprobación de la oficina central. Si no se logra el consenso en la regional, se puede apelar a la oficina central.**

Pág. 20, §1 "La estructura actual de Diakonia está... ..procesos de democratización" **Solamente estamos cerrando el programa de Brasil, las intervenciones en Paraguay y Ecuador continúan aunque con fondos de SEKA y en Paraguay con algunos recursos de MRD. El personal de Diakonia es contratado por la organización Diakonia.**

Pág. 21, § 3. "Esta corporación ha solucionado...violencia comunes." **La oficina de Asia esta en Chang Mai. Los programas de atención psicosocial a víctimas de violencia apoyados por Diakonia en Jerusalem y Manila son similares al de AVRE y se trabaja la coordinación e intercambio de los mismos.**

Pág. 22, § 5 - "Estos grupos permiten el intercambio.....Los grupos de referencia se establecen por país y se integran con tres delegados de cada contraparte. Se reúnen cada seis meses o anualmente." - **En realidad, funcionan Grupos de Referencia, Grupos Temáticos y Asambleas de Contrapartes. Estas últimas se reúnen anualmente con , generalmente, un delegado de cada contraparte. Los Grupos de Referencia y Grupos Temáticos son integrados por algunas contrapartes y se reúnen algunas veces al año.**

Pág. 23.3.8 Diakonia y las agencias de coop., § 2. "Encontramos diferentes concepciones sobre..... Para algunos la coordinación interagencias ha sido....auditorías y misiones conjuntas." - **Sería interesante aclarar quiénes son algunos, de Diakonia, de otras agencias?**

Pág. 24. § 2. "Los esfuerzos de coordinación....Mesa Nacional en Perú." **El tema de participación es sobre el que se ha coordinado más.**

Pág. 28. 3.9.2 Debilidades, § 2. "Al equipo evaluador no le queda lo suficientemente.... por el seguimiento de esta visión." **Hay varios errores, de entendimiento y sobre la discusión interna acerca de la elección de contrapartes y cómo se termina la relación con las mismas. La alusión equivocada sobre cambios de personal como causa terminal o no de los apoyos a proyecto/programa y la reflexión sobre el líder nos parecen extrañas.**

Pág. 28, 3.9.2 Debilidades, § 3. "No hay duda que la concentración.... sin embargo, continúan con una visión cortoplacista de asegurar apoyo a proyectos pequeños que deben negociarse por periodos cortos de seis meses o anualmente.... ASDI le ha propuesto desde los inicios." **El apoyo de seis meses fue causado por el cambio del ritmo del año presupuestario fiscal. (Pensamos que quedó claro que no es ni la concepción ni el método de Diakonia.) Tal vez hay una confusión, se apoyan pequeños proyectos pero eso no significa que sean cortoplacistas. Ej: un seminario sobre participación, es un pequeño proyecto pero con él se busca un objetivo a largo plazo.**

Pág. 28, 3.9.2 Debilidades, § 4. "Más valdría analizar la viabilidad política....práctica correcta, pero poco exitosa, de distribuir cada vez más pequeños proyectos y reducir el número de contrapartes..... estrategias propuestas." **Ejemplo de lenguaje complicado. No nos queda claro que desean decir.**

Pág. 30, § 1. "Su mandato esta....algunos han visto su trabajo como un verdadero apostolado-...Colombia y Perú." **El personal de Diakonia ve su trabajo con mucha entrega, pero no exactamente como un apostolado. Entendemos que es una apreciación de los evaluadores.**

Pág. 33, § 3. "Diakonia ha definido....De hecho son pocas las contrapartes formalmente relacionadas con iglesias....poca profesionalidad de las organizaciones de dichas instituciones." **Tenemos varias contrapartes formalmente relacionadas con iglesias, en su mayoría con la iglesia católica. Los vínculos con las iglesias evangélicas han sido más difíciles de establecer debido a que no siempre concuerdan los objetivos o métodos de trabajo con los de Diakonia o, en algunos casos, por la debilidad de sus organizaciones, pero con eso no queremos decir que tengan poca profesionalidad. Pueden ser muy profesionales pero no coincidentes con nuestro trabajo.**

Pág. 36, § 2 "Por fin nos atrevemos a plantear también....Nos parece que ahora la capacitación tiene que ser más profunda y propositiva de lo que puede ser un análisis de coyuntura." **Este proceso de profundización en los temas se empezó hace unos años atrás.**

Pág. 36, 3.13 Enfoque de género en el programa. **Es el único tema sobre el cual los evaluadores escribieron un capítulo especial. Por qué no sobre los otros temas?**

Pág. 36, 3.13 Enfoque de género en el programa, § 6. "El paso siguiente en su estrategia.....en su relación con las contrapartes son insistentes hasta imponer el tema....sentir insistencia en incorporar la perspectiva." **Se es insistente en despertar la reflexión sobre el tema.**

Pág. 38, § 2. "En primer lugar, los grandes.....se hace seguimiento a sus contrapartes que evidencian procesos de.... o a aquellas que muestran debilidades internas y que reflejan problemas de índole administrativo." **Se hace seguimiento a todas las contrapartes. Naturalmente, si tienen problemas, se hace un acompañamiento más estrecho. Se busca financiar asesorías a aquellas contrapartes que muestran debilidades internas o que reflejan problemas de índole administrativo.**

Pág. 39, 3.16 Las relaciones económico financieras ASDI-Diakonia, § 1. "El carácter de las relaciones.... La presente evaluación es la primera que se hace al trabajo de Diakonia en la región." **No es la primera que se hace al trabajo de Diakonia en la región, ya se hizo una evaluación al trabajo de Diakonia en Bolivia. Es la primera que se hace al trabajo regional de Diakonia en Sudamérica.**

Pág. 40, § 8 "Una vez iniciados y....Diakonia por su parte dice estar seguras que antes, en ASDI, ni leían los informes enviados." **En Diakonia hubo constancia que antes en ASDI, en algunas oportunidades, no se leyeron los informes.**

## Sida Evaluations - 1997

- 97/1 Swedish Consultancy Trust Funds with the African Development Bank. Karlis Goppers, Sven Öhlund  
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 97/2 Programa de Vivienda Social de FUPROVI, Costa Rica. Lillemor Andersson-Brolin, Bauricio Silva  
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 97/3 Sida's Assistance to the Environment Protection Training and Research Institute, EPTRI, India. Bo Lundberg, Bo Carlsson, K P Nyati  
Department for Natural Resources and the Environment
- 97/4 Environment & Land Management Sector Activities, ELMS 1991-1995, Southern African Development Community, SADC. J Erikson, M Douglas, J Chileshe  
Department for Natural Resources and the Environment
- 97/5 Labour Construction Unit, LCU - Lesotho, 1977-1996. David Stiedl  
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 97/6 Sida's Support to the Start East Programme. Cecilia Karlstedt, Sven Hilding, Piotr Gryko  
Department for Central and Eastern Europe
- 97/7 Sida's Cultural Support to Namibia, 1991-1996. Dorian Haarhoff  
Department for Democracy and Social Development
- 97/8 Sida-SAREC's Support to the International Centre for Theoretical Physics. Olle Edqvist, John S Nkoma  
Department for Research Cooperation, SAREC
- 97/9 Sida Support to Dissemination Division at Instituto Nacional de Biodiversidad, INBio, Costa Rica. Bjorn Hansson  
Department for Natural Resources and the Environment
- 97/10 Swedens Support to Mayibuye Centre, University of Western Cape, South Africa. Inger A Heldal, Jenny Hoffmann  
Department for Democracy and Social Development
- 97/11 Sida's Support to the Centre for Science and Environment, SCE, India. Leif E Christoffersen, Nigel Cross, Rajeshwar Dayal  
Department for Natural Resources and the Environment
- 97/12 HESAWA, Health through Sanitation and Water. Sida-supported Programme in Tanzania. Jo Smet, Kathleen Shordt, Pauline Ikumi, Patrick Nginya.  
Department for Natural Resources and the Environment
- 97/13 The Advancement of Librarianship in the Third World (ALP). A Core Programme of the International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). Leo Kenny  
Department for Democracy and Social Development
- 97/14 Natural Science Research in Zimbabwe. An Evaluation of SAREC support for research capacity building. Erik W Thulstrup, Daniel Jagner, Peter N Campbell.  
Department for Research Cooperation, SAREC
- 97/15 Sida Support to Dinageca in Mozambique. Sue Nichols, Clarissa Fourie, Margarita Mejias  
Department for Natural Resources and the Environment
- 97/16 Swedish Support to the Education Sector in Sri Lanka. Ulf Metzger, Tuija Stenbäck, Kusum Athukorala  
Department for Democracy and Social Development

- 97/17 PAHAL Project, Rajasthan, India. Participatory Approach to Human and Land Resource Development. P Bharati, M E S Flint, M K Shah, T F Shaxson  
Department for Natural Resources and the Environment
- 97/18 AMS and Amu Technical Assistance Projects in the Russian Federation 1994-1996. AMS-the Swedish Labour Market Board, Amu - the Swedish State owned vocational training institute. Susanne Oxenstierna, Gunnar Pihlgren  
Department for Central and Eastern Europe
- 97/19 Mapping for Economic Development. Sida-supported satellite imagery and computerized cadastral support systems in the Phillipines. Karlis Goppers  
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 97/20 AMS and Amu Technical Assistance projects in Poland 1994-1995. AMS - the Swedish Labour Market Board, Amu - the Swedish State owned vocational training institute. Sussanne Oxenstierna, Irene Lundberg, Henrik Huitfeldt  
Department for Central and Eastern Europe
- 97/21 Unicef's Child Rights Programmes in Latin America. Benno Glauser, Eva Lithman, Riccardo Lucchini  
Department for Latin America
- 97/22 TANDEM Project with the FOLK DEVELOPMENT COLLEGES in Tanzania, 1990 - 1996. Alan Rogers, Alan Chadwick and K Leni Oglesby  
Department for Democracy and Social Development
- 97/23 Development Cooperation between Guinea-Bissau and Sweden. Macroeconomic development, structural reform and project performance. Stefan Sjölund  
Department for Africa
- 97/24 Swedish Suport to Tanzania's Power Section. Elon Dahlström, Melinda Cuellar, Hans Peterson  
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 97/25 Swedish Contribution to the Konkan Railway Construction Project in India. Karlis Goppers  
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 97/26 Servicio Universitario Mundial (WUS) en América Latina. Programa de becas para refugiados. Lennart Peck, Carlos M Vilas  
Department for Latin America
- 97/27 The Swedish Committee for Afghanistan. A joint EC - Sida evaluation of the health and education sector programmes. Jean Pierre Luxen, Kajsa Pehrsson, Kjell Öström  
Department for Cooperation with Non-Governmental Organisations and Humanitarian Assistance
- 97/28 Swedish Support for Gender Equality in Chile. Mary Ellsberg, Anki Sundelin  
Department for Latin America
- 97/29 Programa de Cooperación Sueca para Apoyo a la Igualdad de Género en Chile. Mary Ellsberg, Anki Sundelin  
Deptment for Latin America
- 97/30 Programas do Ensino Superior Apoliados pela Asdi em Mocambique, 1991-1996. Rou A Carr-Hill, Roger H Flavell, Alan Bishop, Richard Gunstone, Adalberto Alberto, Johm Shotten  
Department for Democracy and Social Development

**Sida Evaluations may be ordered from:**

Biståndsforum, Sida  
S-105 25 Stockholm  
Phone: (+46) 8 698 5722  
Fax: (+46) 8 698 5638

**A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from;**

Sida, UTV, S-105 25 Stockholm  
Phone: (+46) 8 698 5133  
Fax: (+46) 8 698 5610







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](mailto:info@sida.se). Homepage: <http://www.sida.se>