

EVALUAR EL PASADO PARA CONSTRUIR EL FUTURO

INFORME FINAL

**de
la Segunda Fase
de la**

Evaluación del Impacto del Programa del Centro DEMOS

USAID/El Salvador
Contrato No. AEP-0085-I-00-3001-00

diciembre de 1995

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I	2
INTRODUCCION	2
PROPOSITO DUAL DE LA EVALUACION	2
METODOLOGIA	3
ORGANIZACION DE ESTE INFORME	4
COMPOSICION DEL EQUIPO	5
AGRADECIMIENTOS	5
CAPITULO II	6
ANTECEDENTES	6
CONTEXTO POLITICO NACIONAL EN QUE NACE EL CENTRO DEMOS	6
LOS PRIMEROS PASOS	8
ROL DE ICAS Y USAID	9
CAPITULO III	13
HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	13
A. CENTRO DEMOS	13
B. FUNDEMOS	31
C. USAID	42
CAPITULO IV	48
EVALUACIONES PREVIAS Y LECCIONES APRENDIDAS	48

ANEXOS:

A	Términos de Referencia
B	Informe de la Primera Fase
C	Documentos Consultados
D	Cuestionario e Informe sobre Evaluación del Impacto del Programa del Centro DEMOS
E	Personas Entrevistadas
F	Acciones del Centro DEMOS en el Terreno del Manejo de Conflictos
G	Cuestionario de Opinión; Síntesis de Resultados; Centro DEMOS

CAPITULO I

INTRODUCCION

PROPOSITO DUAL DE LA EVALUACION

Los Términos de Referencia contenidos en la Orden de Entrega recibida por *Mangement Systems International* (MSI) de USAID/El Salvador especificaban un propósito dual, genérico y específico, a ser logrado mediante un proceso de dos fases. (Véase el *Anexo A*.) La *Fase I* (del 15 de agosto al 2 de setiembre de 1995) tenía tres objetivos específicos:

- (A) Desarrollar una metodología efectiva para evaluar el impacto de programas de manejo de conflictos, basada en la experiencia del programa del Centro DEMOS en El Salvador;
- (B) Valorar el uso de procesos participativos en el diseño de evaluaciones;
- (C) Desarrollar términos de referencia para la evaluación del programa de manejo de conflicto del Centro DEMOS.

Después de obtener la aprobación de la Oficina de Iniciativas Democráticas (ODI) de USAID/El Salvador de los términos de referencia desarrollados durante la *Fase I*, y con la obligación de fondos adicionales, se tenía que proceder con la *Fase II* (del 4 de setiembre al 16 de octubre de 1995, luego extendido al 10 de diciembre) cuyo objetivo era:

- (D) Llevar a cabo la evaluación del programa del Centro DEMOS financiado por USAID.

El *Informe de la Primera Fase*, con los Términos de Referencia para la *Fase II*, fue presentado a USAID el 31 de agosto. En seguida, ODI aceptó el Informe y aprobó los Términos en forma verbal, lo cual motivó la continuación del trabajo. Sin embargo, la carta de aprobación formal no fue emitida hasta el 21 de setiembre. (Veáse copia del Informe y la carta en el *Anexo B*).

Los objetivos específicos incluidos en los Términos de Referencia para la *Fase II* eran:

1. Demostrar el impacto de este programa sobre los niveles de tolerancia de los beneficiarios directos, en las instituciones asociadas, y sobre el proceso de reconciliación en El Salvador.
2. Proporcionar información sobre la capacidad de permear la cultura política de los beneficiarios directos a través del estudio de los temas seleccionados.
3. Describir y valorar las actividades de manejo de conflictos no programadas pero sí contempladas en el Centro.

4. Proporcionar información sobre las actividades de programa y de sus sistemas de monitoreo interno y continuo, indicando en qué medida se han logrado los objetivos y la efectividad costo-beneficio del programa.
5. Proporcionar información sobre la capacidad del Centro de continuar atrayendo líderes, mantener la calidad académica, y la capacidad de darles seguimiento a los cursantes.
6. Determinar la capacidad de FUNDEMOS de mantenerse en funcionamiento, llenando todos los requisitos legales, y consiguiendo los recursos financieros necesarios para sostener sus actividades y las del Centro DEMOS.
7. Describir los próximos pasos y las necesidades futuras para actividades de manejo de conflictos, proporcionando recomendaciones fundadas sobre la continuación del proyecto DEMOS, los cambios que se consideran convenientes en sus actividades futuras, el potencial de réplica, y las lecciones aprendidas.
8. Valorar el carácter participativo y efectivo de la metodología diseñada por MSI para evaluar el impacto de programas de manejo de conflictos, basado en los resultados obtenidos en la aplicación de dicha metodología en la evaluación del programa del Centro DEMOS en El Salvador.
9. Examinar la conveniencia, o no, de utilizar este tipo de proceso participativo en la evaluación del impacto de programas de manejo de conflictos.

METODOLOGIA

Fase I:

- # Trabajo preparativo en Washington (15 - 18 de agosto) - Reunión de Planificación del Equipo; entrevistas con ICAS y otras personas claves en el campo de la resolución de conflictos; revisión de documentos; diseño de la metodología a ser aplicada; redacción de documentos iniciales.
- # Formación y trabajo del Equipo de Diseño en El Salvador, con la participación de todos los interesados (21 - 31 de agosto), terminando con la presentación de los objetivos, indicadores, medios de verificación, métodos y ejecutores para la *Fase II*.

Fase II:

- # Conversión del Equipo de Diseño en Equipo Evaluador para vigilar el proceso, aprobar la selección y contratación de un consultor local y del cuestionario a ser enviado a los ex-

cursantes, identificar los líderes a ser entrevistados (informantes claves), y prestar asistencia técnica con cuestiones de logística y la concertación de las entrevistas.

De acuerdo con el plan trazado por el Equipo de Diseño en la *Fase I*, tres elementos principales conformaban la metodología de esta segunda Fase:

- È El análisis por MSI de los documentos relevantes de ICAS, el Centro DEMOS, FUNDEMOS, y la Asociación de EX-CEDES, más periódicos nacionales y otras publicaciones relacionadas con la realidad nacional. (Véase la lista de documentos consultados en el *Anexo C*.)
- È La confección, administración, procesamiento, y análisis por un consultor local de un cuestionario enviado a todos los 120 egresados de los cursos del Centro DEMOS. (Véase copia del cuestionario y el análisis de los datos en el *Anexo D*.)
- È Entrevistas individuales con: 34 líderes de varios sectores claves; los 13 miembros del personal de DEMOS; media docena de panelistas y conferencistas de los cursos DEMOS; dos otros donantes; dos dirigentes de la Asociación de EX-CEDES; varias instituciones representadas en los cursos; y, varios oficiales de USAID. Estas entrevistas fueron conducidas por MSI y, en el caso de los informantes claves, acompañado por miembros del personal de DEMOS cuando fuera posible. Además, MSI llevó a cabo entrevistas grupales con el Consejo Directivo de FUNDEMOS, y con unos 55 ex-cursantes. (Véase la lista de personas entrevistadas en el *Anexo E*.)

ORGANIZACION DE ESTE INFORME

A diferencia de su condición orgánica o anímica a comienzos de octubre de 1993, evaluar el impacto del Centro DEMOS ahora requiere un análisis de todo un sistema u organismo. Además del Centro mismo, que funciona como la secretaría o corazón del organismo, hay que tomar en cuenta a FUNDEMOS como el ente rector o cerebro, y a la Asociación de EX-CEDES, los asociados que representan el sistema nervioso. Además, se tiene que considerar las necesidades del donante principal, USAID, que requiere información para futuras decisiones financieras y que contrató el presente trabajo.

Por lo tanto, esta evaluación no pudo restringirse a una investigación cerrada de DEMOS, sin tomar en cuenta los otros elementos del sistema en que ahora se ve inserto (y que su propia existencia generó), y los requerimientos del donante. Para ordenar nuestros hallazgos, conclusiones y recomendaciones en una secuencia lógica, y tomando en cuenta los objetivos fijados, los hemos dividido en tres secciones que van desde lo más detallado a lo más global:

- A. Los relacionados con aspectos específicos del trabajo del Centro DEMOS;
- B. Los que tienen que ver con FUNDEMOS; y

C. Los relacionados con USAID.

COMPOSICION DEL EQUIPO

Las dos personas que conformaban el **equipo de MSI** eran Joan M. Goodin, Especialista en Investigación Evaluativa y Jefa del Equipo, y Emily Forman, Asistente Administrativa.

Los otros miembros del Equipo de Diseño que se creó en El Salvador, y que después se convirtió en Equipo Evaluador, incluyeron:

- È Por **USAID/ODI**: Kristin Loken, Directora, Carrie Thompson, Directora Adjunta, y Salvador Novellino, Oficial de Programas;
- È Por **ICAS**: George Biddle, Presidente, y Teresa Campos, Oficial de Programas;
- È Por **FUNDEMOS**: Rutilio Escalante, Coordinador Pro Témporte;
- È Por **Centro DEMOS**: Raúl Huevo, Director Ejecutivo, Marta Alicia de Canales, Asesora Académica para el Sector Social, y Ricardo Córdova, consultor;
- È Por la **Asociación EX-CEDES** Rinaldo Golcher, Vice Presidente, y Alicia Flores, socia.

AGRADECIMIENTOS

El equipo de MSI aprovecha para transmitir su sincero agradecimiento a USAID/ODI/El Salvador, a ICAS, al personal del Centro DEMOS, al Consejo Directivo de FUNDEMOS, a los dirigentes de la Asociación de EX-CEDES, y a todos los líderes que nos obsequieron su tiempo, experiencia y conocimientos durante las entrevistas realizadas.

En forma especial, reconocemos a todos los que participaron en el Equipo de Diseño/Evaluador. Sin sus conocimientos, confianza y buena voluntad no hubiéramos podido salir adelante con el mandato con que llegamos.

Con el apoyo de todos, pudimos armar un cuadro completo, lo cual nos permitió comprobar el gran valor del trabajo ya hecho por el Centro DEMOS y visualizar el rol único e histórico que FUNDEMOS y EX-CEDES están llamadas a desempeñar en el futuro.

CAPITULO II

ANTECEDENTES

CONTEXTO POLITICO NACIONAL EN QUE NACE EL CENTRO DEMOS

(Esta sección fue redactada y contribuída por el Centro DEMOS)

El pasado político del país, como ha reconocido el presidente Alfredo Cristiani en su discurso durante la firma de Los Acuerdos de Paz en Chapultepec, se ha caracterizado porque: "...una de las perniciosas fallas de nuestro sistema de vida nacional fue la inexistencia o insuficiencia de los espacios y mecanismos, para permitirles el libre juego de las ideas y el desenvolvimiento natural a los diferentes proyectos políticos derivados de la libertad de pensamiento y acción; en síntesis, la ausencia de un verdadero esquema democrático de vida..."

La referencia del presidente Alfredo Cristiani a lo que se ha llamado autoritarismo, ha marcado la historia del país. La contradicción entre el derecho y la realidad generó una forma perversa del ejercicio del poder que evitaba que el derecho a la participación política - en un país en que el voto es obligatorio - se volviera capacidad de creación de alternativas y prevenía que la opción de organización condujera a una generación de poder alternativo, capaz de garnatizar participación justa en los beneficios del desarrollo; es decir, el Estado violó sus propias normas.

La impunidad, entonces, lejos de ser una aberración, fruto de voluntades individuales, se volvió un elemento intrínseco del sistema, convirtiendo asimismo a los órganos legislativo y judicial en instrumentos corruptos. Sin embargo, una creciente decisión de una parte más significativa de ciudadanos por buscar espacios de participación, llevó al Gobierno del Gral. Romero a una crisis en 1979, cuando el descontento era ya incontenible.

El golpe de octubre del 79, según la proclama de los oficiales del ejército, se realizó para poner paro a los abusos del poder, encarnado en parte por el mismo ejército, y buscaba el respaldo de civiles que pudiesen conducir al país en el proceso de reformas económicas y socio-políticas que debían realizarse, para evitar la alternativa violenta propuesta por las fuerzas insurgentes de izquierda.

El golpe y los esfuerzos de cambio no fueron suficientes para evitar el conflicto armado de los 80's, que sucedió en la etapa en que los conflictos regionales se agudizaban, fueron también una consecuencia del subdesarrollo y de la exclusión socio-política interna. La ausencia de un ambiente pluralista y de tolerancia política en El Salvador, así como la implantación de la violencia como medio político para la resolución de los problemas nacionales, se han señalado como causas fundamentales de la guerra que duró más de una década, en donde se vieron sacrificados aún más los derechos civiles y las libertades políticas de la sociedad salvadoreña. Este conflicto, que cobró 75,000 víctimas fatales, minó el incipiente desarrollo de los años setenta.

Después del conflicto armado, la negociación abrió espacios para una transición hacia formas más democráticas de convivencia nacional que, en el contexto del colapso del bloque socialista y de los reacomodos del capitalismo mundial, contribuyeron a resolver en alguna medida la parte ideológica del problema salvadoreño, dejando al desarrollo de los Acuerdos de Chapultepec la parte relacionada con las reformas políticas y socio-económicas. Sin embargo, dada la profundidad de las raíces del conflicto salvadoreño, se hizo evidente que hacía falta más que una excelente capacidad de negociación; las voluntades, nuevas formas de percepción y mayores niveles de tolerancia de los diversos actores, fueron necesarios para que se propiciaran espacios en la sociedad que facilitaran el tránsito hacia una modernización en todos los órdenes.

Los Acuerdos de Paz, alcanzados luego de grandes esfuerzos nacionales e internacionales, se convirtieron así en un modelo de base para la convivencia política y social de los salvadoreños; expresan el espíritu mínimo de convivencia pacífica sobre el que la mayoría ha demostrado consenso. Esto no significa, necesariamente, que las diferencias del pasado ya no existan o que las variadas fuerzas hayan abandonado sus principios y proyectos; más bien, los diversos sectores políticos salvadoreños han pasado a un ciclo de reacomodos en la búsqueda de nuevas formas de articulación interna y para con la sociedad.

El Centro DEMOS surge en un momento en el que la implementación de Los Acuerdos de Paz y el proceso con miras a las elecciones de marzo del 94, marcan el pulso del escenario político nacional. Ambos sucesos constituyen en ese momento un importante reconocimiento de la legitimidad del proceso de pacificación.

El nuevo gobierno del Dr. Armando Calderón Sol se presenta como el primero electo fuera del contexto de la guerra y demuestra que el juego electoral tiene cabida en un proceso aún frágil, pero que cuenta con las mínimas garantías de consenso y de funcionamiento. También la inclusión del FMLN dentro del aparato estatal a raíz de los resultados electorales, más allá de sus disputas internas, constituye un hecho inédito o, al menos, de consecuencias impredecibles, en cuanto a la reconciliación y la modernización de la clase política salvadoreña y de los sectores que se sienten representados en ella. El manejo de conceptos como "competencia política," "compartir el poder," o "co-gobernar la nación," tiene ahora ejemplos y significados muy concretos.

Hay que señalar que este proceso político no se ha dado sin tropiezos, retrasos y cierto tipo de deformaciones. Problemas en la falta de voluntad política y en los dispositivos técnicos de la ejecución de los Acuerdos condujeron a endurecer y retrotraer las posiciones de los negociadores en determinados momentos. La mediación de ONUSAL y las gestiones de la cooperación internacional contribuyeron a superar las situaciones antagónicas. De manera que incluso durante el período post-bélico se ha visto la necesidad de contar con un trabajo efectivo de mediación.

El Centro DEMOS aparecía así en un escenario de doble signo: por un lado, se hacía evidente la necesidad de crear instancias reconciliadoras y mediadoras que sostuvieran el impulso inyectado a la sociedad salvadoreña por las negociaciones de Paz. Pero, por otro lado, estas instancias estaban expuestas, como

el mismo proceso de implementación de los Acuerdos, a las críticas y desconfianzas de los diversos sectores, expresadas en acusaciones de parcialización ideológica y política. De modo que el DEMOS debió moverse desde sus inicios en este escenario dual que requería de una visión estratégica. La reconciliación surgió entonces como una alternativa real, que pudiera resultar de la implementación de mecanismos adecuados y efectivos que ofrecieran espacios para que los dirigentes de los diferentes proyectos se encontraran y dialogaran en busca de reconocer sus diferencias y dirimir sus conflictos.

Consciente de este contexto, el Centro DEMOS ha buscado convertirse en una respuesta a esa necesidad de espacios para el debate respetuoso y el diálogo crítico constructivo. Este proyecto parte de la premisa de que, en el naciente proceso de paz y democracia, la solución de los problemas que enfrenta ahora el país depende en gran parte del nivel de entendimiento y participación que se logre entre los distintos sectores involucrados y de que los actores políticos comprendan que los distintos problemas sociopolíticos y económicos están íntimamente relacionados.

Así, los esfuerzos por establecer una convivencia democrática y una paz duradera comienzan a depender del nivel de acercamiento y tolerancia político-ideológico razonada que se genere en la sociedad. Esta iniciativa aspira a establecer, fortalecer y mantener canales de comunicación entre los diversos grupos que aún enfrentan posiciones encontradas, a fin de ampliar el espacio necesario para que la participación indiscriminada y el diálogo crítico-constructivo posibiliten erradicar esa cultura de violencia y autoritarismo de la sociedad, y den paso a una respuesta novedosa que permita configurar en el nuevo escenario nacional la posibilidad de nuevas esperanzas para un desarrollo más humano.

LOS PRIMEROS PASOS

(El Centro DEMOS contribuyó a esta sección)

La idea de crear y organizar el Centro DEMOS en El Salvador surge como una confluencia de identificaciones entre algunos miembros del Congreso de los Estados Unidos y consultores norteamericanos y centroamericanos de política regional. Su objetivo fundamental era contribuir a la democratización de los países centroamericanos, sobre todo de aquellos que habían sido más dañados por los conflictos.

Con el apoyo del *Institute for Central American Studies (ICAS)*, una ONG de EE.UU., los consultores Leonel Gómez (salvadoreño) y José María Argueta (guatemalteco), realizaron las gestiones políticas y administrativas para constituir el Centro DEMOS en El Salvador. Luego, a través de ICAS, USAID/El Salvador hizo llegar los fondos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Otras instituciones que acompañaron los primeros esfuerzos eran: The Charter 77 Foundation, ahora "Fundación para una Sociedad Civil" de New York y el "North South Center" de Miami, las cuales en colaboración con la Corte Suprema de Justicia de El Salvador y USAID/El Salvador, apoyaron una Conferencia titulada: *Reconciliación en Tiempos de Transición*, celebrada el 11 y 12 de enero de 1993 en San Salvador, que dió inicio público al proyecto Centro DEMOS. En dicha ocasión se reunieron

líderes de diferentes latitudes del mundo para compartir sus experiencias con los protagonistas de los Acuerdos de Paz en El Salvador.

La forma específica en que se pensó usar la contribución de USAID fue a través de la replicación de un centro de estudios estratégicos parecido al Centro ESTNA de Guatemala (que USAID/Guatemala apoyaba), cuyo objetivo principal es propiciar un espacio para que los diversos sectores sociales obtengan un conocimiento recíproco de sus diferencias y sus coincidencias, así como de la realidad nacional a la que todos pertenecen.

Aunque la idea general del ESTNA sirvió de ejemplo, DEMOS se constituyó como un experimento flexible y abierto a nuevas ideas en su ejecución. Se buscó crearlo como un espacio incluyente, políticamente neutro, pluralista, estimulador de la capacidad propositiva de los sectores preocupados por contribuir y participar en la resolución de los problemas nacionales.

Desde el inicio a mediados de 1992, se recibió apoyo de la Corte Suprema de Justicia, que de hecho se convirtió en la institución que proporcionaba los fondos de contrapartida. Sin embargo, este apoyo se vió empañado por hechos e interpretaciones políticas que obligaron a la separación, y a trabajar con autonomía financiera respecto de cualquier institución. La separación obligó a rehacer la infraestructura necesaria para el inicio del primer curso.

ROL DE ICAS Y USAID

Evolución del Programa Bajo el Acuerdo Cooperativo: En apoyo de su Objetivo Estratégico No. 3 (Instituciones Democráticas Duraderas con Participación Amplia), el 30 de setiembre de 1993, USAID/El Salvador otorgó un Acuerdo Cooperativo (AC) a ICAS para los cursos del Centro DEMOS. El AC, que tenía una duración de un año, proporcionó US\$1,000,000 para cubrir gastos directos (sin ningún tipo de costos indirectos) para "apoyar la reconciliación nacional [de El Salvador] mediante el establecimiento de un programa de capacitación para el liderazgo democrático."

Las dos "actividades interrelacionadas" contempladas eran el programa de capacitación de líderes del Centro DEMOS y asistencia técnica organizacional proporcionada por ICAS para "construir un consenso salvadoreño para la creación de una fundación salvadoreña" que fuera "ampliamente representativa de los muchos factores sociales y económicos en la sociedad salvadoreña, para servir como sede permanente del Centro DEMOS y auspiciar el programa de capacitación." Se decía también que, "si un consenso surgiera," entonces ICAS proporcionaría "asistencia técnica para facilitar la incorporación de la Fundación salvadoreña y desarrollar una base financiera diversificada."

El AC también decía que los beneficiarios directos fuesen unos 60 líderes salvadoreños que participarían en el programa de capacitación. Asimismo, señalaba que "indirectamente, toda la sociedad salvadoreña beneficiará de mayor estabilidad política al poder contar con métodos democráticos para la resolución de conflictos."

Las actividades financiadas por el AC empezaron con la organización de la oficina y la contratación por ICAS de Leonel Gómez y José María Argueta como Co-Directores Ejecutivos del Centro DEMOS. Estos dos, a su vez, reclutaron y contrataron al personal administrativo y académico de acuerdo con los principios de pluralidad y tolerancia del proyecto y, en el caso del personal académico, según sus capacidades profesionales en las cinco áreas o factores de poder en que, de acuerdo con el modelo de ESTNA, los cursos se iban a basar: económico, geográfico, militar, político y social.

La dirección ejecutiva procuró contactos con personalidades notables del país y del exterior para que el equipo se entrenara y obtuviera diferentes opiniones sobre la idea del proyecto. Mediante un proceso de aprendizaje vivencial que reflejaba la misma filosofía de tolerancia y respeto para la opinión de los otros que el curso iba a emplear, el equipo académico fue capacitado en forma intensiva durante un período de unos tres meses. El personal administrativo, ocupado con las tareas iniciales relacionadas con su trabajo, no participó en dicha capacitación y, por lo tanto, no compartió esta experiencia importante en la vida del grupo académico y del Centro.

Finalmente el primer curso del Centro se llevó a cabo de enero a junio de 1994, con la participación de 60 cursantes representantes de más de 45 diferentes instituciones.

El 30 de setiembre de 1994, el AC fue enmendado para: 1) agregar la suma de US\$750,000 en fondos DA, llegando a un total obligado de US\$1,750,000; y, 2) extender la fecha de vencimiento al 30 de setiembre de 1995. También se especificaba que ICAS agregaría una contribución de US\$86,000 (751,600 Colones) de fondos no federales (más tarde rebajada a US\$45,000), o en efectivo o en especie, para cubrir parte de los costos de la "operación y administración del Programa de Capacitación," sobre todo las dietas de los cursantes. También, se le otorgó a ICAS el 48.83% como tasa provisional de costos indirectos, y el 4.59% como tasa de gastos administrativos. Recientemente, el AC fue extendido sin fondos adicionales al 31 de diciembre de 1995.

Los resultados positivos del primer curso de DEMOS, combinados con los esfuerzos exitosos de ICAS condujeron a la inauguración pública de la **Fundación para el Desarrollo del Estado de Derecho y la Democracia Salvadoreña (FUNDEMOS)** en noviembre de 1994. En febrero de 1995, el Consejo Directivo de FUNDEMOS adoptó los estatutos que regían la Fundación, y el 3 de mayo se solicitó su personería jurídica, la cual todavía quedaba pendiente a la hora de esta evaluación.

En febrero de 1995, Argueta dejó su puesto y el país para aceptar un nombramiento dentro del gobierno de Guatemala. Por eso, y de acuerdo con el compromiso de ICAS de reclutar un director nacional, en ese mismo mes Raúl Huezó fue contratado como Director Ejecutivo, quedándose Gómez como Co-Director. Sin embargo, en julio de 1995, Gómez dejó de percibir remuneración económica de ICAS, contribuyendo sus servicios al proyecto como parte de los US\$45,000 de contraparte que ICAS había de poner. Este arreglo fue hecho para cubrir los tres meses de julio a octubre, en vista de que se pensaba que el Acuerdo ICAS-USAID se vencía a fines de setiembre. Gómez también es miembro del Consejo de la Fundación, habiendo pedido permiso hasta fines de setiembre. Después de esa fecha, él podría

reasumir su puesto en el Consejo, o decidir quedarse como asesor en el Centro.

Todavía no se sabía qué iba a pasar entre octubre y fines de diciembre, la nueva fecha de vencimiento del Acuerdo con USAID. Es importante darse cuenta de esta historia para poder comprender algunas de las características que se observaban en el Centro DEMOS.

Monitoreo de Progreso: De acuerdo con lo reflejado en los tres SARs (Informes Semi-Anuales) que USAID ha presentado hasta el momento (octubre de 1993 a marzo de 1995), la Agencia ha usado dos EOPS (Status al Final del Proyecto) para medir el progreso del programa:

- È Reconciliación nacional/consentimiento de parte de los líderes salvadoreños y sus grupos representativos a escuchar y comprender puntos de vista opuestos, participar en diálogos y construir tolerancia y confianza; y
- È Planes hechos para el establecimiento más permanente de un foro salvadoreño para el diálogo (de aquí en adelante conocido como la Fundación para el Desarrollo del Estado de Derecho y la Democracia Salvadoreña o FUNDEMOS).

Al monitorear el progreso hacia estos EOPS, USAID no ha reportado - ni aparentemente ha demandado de ICAS, a pesar de los requerimientos contenidos en el AC - información analítica. Mientras que hay datos cuantitativos (número de cursos, cursantes, sesiones, ponentes; establecimiento de FUNDEMOS y número de personas involucradas, etc.) en los SARs, no se encuentran datos cualitativos.

ICAS, a su vez, tampoco ha requerido que DEMOS estableciera según el AC "una base de datos, mediante una encuesta o instrumento similar, sobre los valores y actitudes de los participantes con relación a la tolerancia de las creencias de los otros, revisando estos resultados por medio de un estudio de seguimiento."

Como resultado de estos hechos, no existe ninguna base de datos sistematizados para poder medir el progreso de DEMOS.

Relaciones entre las Partes: Por lo visto, las relaciones entre ICAS y DEMOS/FUNDEMOS son bastante positivas. Leonel Gómez, quien actualmente representa al Instituto *en situ*, ha sido Co-Director del Centro desde el comienzo, y fue uno de los fundadores principales de FUNDEMOS. Mientras tanto, el Presidente de ICAS y la Oficial de Programas llegan al Centro desde su oficina en Washington, DC varias veces al año para prestar asistencia técnica al Centro y a FUNDEMOS. Entre viajes, están en contacto continuo por teléfono, fax o correo.

Las relaciones entre ICAS/DEMOS y USAID/El Salvador no han sido siempre tan buenas. El hecho de que ICAS decidiera utilizar en ciertos momentos críticos sus contactos con legisladores y otras personas en altos cargos en EE.UU. ha causado tensiones con la Misión. Además, ha habido dificultades entre

algunos representantes de EE.UU. en El Salvador y los de ICAS. Otro factor ha sido la dificultad experimentada por ICAS al tratar de cumplir con los reglamentos de USAID, mientras que tenía que familiarizar a los miembros del Consejo Directivo de FUNDEMOS con dichos reglamentos - algo nuevo y bastante complicado para una directiva nueva, establecida después de que el programa de que se supone que se responsabilice ya esté en marcha.

Otro punto negativo en las relaciones entre USAID e ICAS/DEMOS fue una encuesta de los ex-cursantes contratada, sorpresivamente y sin previa consulta, a una casa comercial en San Salvador por la Misión. Esto ocurrió en setiembre de 1994, y el proceso, más la manera de formular algunas de las preguntas contenidas en el cuestionario, causaron problemas con ICAS y DEMOS, y con los mismos ex-cursantes. Aunque el informe fue compartido por USAID/ODI con ICAS y el Centro, y a pesar de contener información útil, los resultados nunca fueron usados por DEMOS.

En general, parecería que, con el pasar del tiempo y algunos cambios de personal, se han normalizado las relaciones. El hecho de que USAID/ODI haya decidido que esta evaluación final del programa se hiciera en forma participativa también parece haber ayudado a refrescar el atmósfera. Es obvio que dicha Oficina está sinceramente dedicada al principio de la participación, y que existe además interés en usar esta experiencia para diseñar y probar nuevas metodologías evaluativas dentro del campo de la resolución de conflictos.

Uso de los Fondos: El actual Plan Financiero Ilustrativo aprobado por USAID/El Salvador refleja la inversión de los US\$1,795,000, incluyendo US\$45,000 de contraparte de ICAS, en la siguiente manera:

#	Costos de personal	US\$	389,475	21%
#	Costos indirectos (48.33%)		54,764	3%
#	Operación y administración del programa de capacitación		1,204,880	67%
#	Gastos administrativos/gerenciales de ICAS		64,521	4%
#	Auditorías		8,846	1%
#	Tasa G&A (Gerencia y Administración (5.38%))		34,514	2%
#	Evaluación		38,000	2%
	TOTAL		1,795,000	100%

CAPITULO III

HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los nueve objetivos de la *Fase II*, cinco están relacionados directamente con el trabajo del Centro DEMOS y uno está dirigido a FUNDEMOS. Los últimos tres caen dentro de los intereses específicos de USAID con relación a pasos futuros y el uso de metodologías participativas en la evaluación del impacto de programas de manejo de conflictos.

Por lo tanto, este capítulo está dividido en tres juegos de hallazgos, conclusiones y recomendaciones que van dirigidos a: Centro DEMOS, FUNDEMOS, y USAID.

A. CENTRO DEMOS

De acuerdo con el plan trazado por el Equipo de Diseño, se realizaron entrevistas con todo los miembros del personal de DEMOS y con casi la mitad de los 120 ex-cursantes, de los cuales un 80% son hombres. También se mandó hacer una encuesta escrita, enviando un cuestionario a todos los 120 egresados, de los cuales 28 (23.3%) contestaron. De este grupo, 19 (67.9%) son hombres, y 9 (32.1%) son mujeres. Los resultados de la encuesta se encuentran en el *Anexo D - Informe sobre Evaluación del Impacto del Programa del Centro DEMOS*.

Lamentablemente, hubo problemas con la entrega de los cuestionarios, aunque se contrató un servicio comercial para dicho trabajo. Por lo tanto, no se sabe cuántos ex-cursantes hubieran contestado de haber recibido el documento puntualmente. Sin embargo, hay concordancia entre los resultados obtenidos mediante las entrevistas personales y a través del cuestionario.

HALLAZGOS:

1. Niveles de Tolerancia: Las entrevistas y la encuesta proporcionaron bastante evidencia de que el impacto del curso DEMOS sobre el nivel de tolerancia de los beneficiarios directos ha sido alto. Como se verá en el *Anexo D*, donde el impacto se manifestó más relevante fue en los siguientes aspectos: el apoyo a la pluralidad ideológica, el aceptar hablar y trabajar con personas con ideas similares o contrarias, y el respeto a la persona, independiente de lo que piense. En cambio, la tolerancia hacia los actos no enmarcados en el modo de pensar del grupo (v.gr., tomas de edificios o de calles, y manifestaciones pacíficas para hacerse oír en la sociedad) cayó por debajo de la media.

Al no poseer índices cuantitativos anteriores, el resultado de la encuesta no nos permite medir el grado de cambio. Sin embargo, se puede afirmar que, según los ex-cursantes que contestaron, el cambio de

tolerancia les permite ejercer funciones de liderazgo y una práctica democrática acorde a los fines buscados por el programa del Centro.

En el curso de las entrevistas, se ofrecieron dos sugerencias para medir el impacto del programa sobre el nivel de tolerancia de los cursantes en el futuro. Uno es para que los cursantes hagan una autoevaluación de cambios debidos al curso, informando al Centro de los resultados y, para los que están dispuestos, entregando la versión escrita como aporte al proceso de monitoreo oficial. En este caso, al comenzar el curso cada participante recibe una lista de temas específicos de actualidad para escoger él que más le interese. Acto seguido, se les da tiempo (digamos, 15-20 minutos) para escribir sus pensamientos u opiniones sobre el tema escogido, pidiendo después que guarden lo escrito y que no se referieran a ese papel hasta que se pida que lo hagan. Luego, en la última semana del curso, se les pide a los cursantes que vuelvan a escribir algo sobre el tema que escogieron al comienzo, dándoles otros 15-20 minutos para cumplir la tarea. Finalmente, el facilitador pide que hagan la comparación de los dos documentos, juzgando en qué medida se revela un cambio de actitud/tolerancia. El otro método sugerido involucra un proceso similar, pero busca medir la reacción de los cursantes ante algún acontecimiento provocativo y de actualidad. Para ello, se les enseña uno o más recortes de periódico, o para que lo discutan o que escriban algo al inicio y al final del curso. Este último se presta a medición mediante las observaciones del personal presente en el caso de una discusión grupal.

Con relación al impacto del programa sobre el nivel de tolerancia en las instituciones representadas, los resultados son menos claros. Durante las entrevistas, los ex-cursantes informaron que su capacidad de incorporar cambios positivos en sus lugares de trabajo depende mucho del tipo de institución con que están asociados. Es decir, en las estructuras organizativas muy jerárquicas, burocráticas o rígidas, no les es posible tener mayor impacto, excepto a través de su propia conducta y sus relaciones personales con colegas. Por otro lado, había los que, sí, explicaron las medidas que habían tomado para ejercer cambios dentro de sus organizaciones.

El 85% de los que llenaron el cuestionario también reportan haber efectuado cambios en sus instituciones como efecto del curso. Dichos cambios incluyen, por ejemplo: promover el liderazgo compartido, buscar mecanismos de unión laboral, analizar la institución con la metodología aprendida, bajar el nivel de ataque y confrontación, ser más objetivo, realizar el trabajo en equipo pluralista, impulsar un trabajo en Derechos Humanos menos ideologizado y politizado, introducir cambios curriculares con materias de realidad nacional, acercamiento a las gremiales, mejorar el sistema de formación de líderes y cuadros dirigentes, etc. También, la mayoría (78%) han hecho partícipe a sus instituciones de lo aprendido en el programa.

Una vez más, en la ausencia de indicadores claros, datos previos, y un plan de seguimiento de parte del Centro para ir actualizando la información, sólo se puede decir que el nivel de impacto del programa dentro de las instituciones representadas es bastante disparejo.

La última faceta de la evaluación del impacto del curso sobre la tolerancia buscaba investigar la medida

en que se había afectado el proceso de reconciliación nacional. El 100% de los que llenaron el cuestionario afirman que el impacto sobre dicho proceso es claro y profundo. Las razones que dan incluyen: porque acercan a las instituciones y fuerzas sociales existentes en el país (25%); porque fortalece el clima de tolerancia, fundamental para la reconciliación (18%); porque facilita el diálogo entre los diferentes sectores, porque al promover la verdad se promueve la reconciliación; porque genera conciencia en los líderes de la necesidad de concertación; porque nosotros somos fuerzas sociales, etc. Ocho de las nueve mujeres que contestaron el cuestionario opinan que tanto las actividades como los productos trascienden a los individuos e instituciones involucradas: porque somos multiplicadores, o porque se tiene a EX-CEDES. En cambio, el 50% de los hombres opina que: no se han difundido suficientemente las actividades, que no sale de los cursantes, que trasciende poco. O, como dijo uno, "Sí influye, pero se necesita más publicidad, más difusión."

Aunque se considera que las personas e instituciones que han participado en los cursos tienen influencia en la sociedad, de las entrevistas y la encuesta, es muy difícil precisar el grado de impacto del programa sobre el proceso de reconciliación en el país. Juzgando por la poca difusión, no parece ir mucho más allá del círculo de cursantes y sus propias instituciones.

2. Capacidad de permear la cultura política a través del estudio de temas seleccionados:

Durante las entrevistas internas y externas, así como mediante el cuestionario, indagamos sobre la definición de "cultura política," que tanto se usa en el Centro y en los cursos. Las contestaciones demostraron que, aunque hay un entendimiento generalizado del concepto de la palabra, no hay una definición común, aún entre los ex-cursantes. Es interesante notar que las mujeres que contestaron el cuestionario la conciben más bien como algo relacionado con los valores y el comportamiento humano y de la sociedad. Sus definiciones incluían, por ejemplo: comportamientos, actitudes y conocimientos sobre la forma de enfrentar la política; la interiorización de valores e ideas de un sistema político; identidad política de un país incluyendo sus tradiciones, costumbres, mitos y forma de explicarlos; actitudes y formas de pensar que inciden en la sociedad. Mientras tanto, los hombres la identifican más con el poder, la política, y el Estado: como el conjunto sistematizado de experiencias e ideas vinculadas al poder que se tiene, tanto individual como colectivamente; la posición política que uno vive; el conocimiento de las diferentes doctrinas de los asuntos del Estado; participación de la sociedad civil en los problemas del país; cúmulo de conocimientos sobre el acontecer político llevados a la acción, etc.

En cuanto a la capacidad de permear la cultura política de los beneficiarios directos mediante el estudio de temas seleccionados, los ex-cursantes que contestaron el cuestionario informan que los temas que les ayudaron a autoanalizar su cultura política fueron los siguientes: el 80% de mujeres dicen que todos, ya que aportaron buena información que se convirtió en conocimientos y que les ha llevado a entender mejor la realidad. Algunas señalan que el tema político les ayudó más porque se identificaron con él. Los hombres fueron más específicos al respeto: al 22% les llamó la atención el tema político y a otro porcentaje igual el tema económico. El tema militar resultó atractivo para un 17%.

Entre los que contestaron el cuestionario, hay divergencias de opinión sobre si el trabajo del Centro es la

mejor forma de impactar en la cultura política del país. El 47% piensan que sí, mientras que otros afirman que no es la mejor forma. Estos sugieren que, además de los cursos: se debe difundir más a través de los medios de comunicación social de forma masiva; hay que llevar actividades paralelas con otros institutos; hay que hacer más trabajo de campo; su presencia social debe ser mayor; da la impresión que quiere pasar desapercibido; debe ser un foro de análisis social, etc.

El proceso de seleccionar los temas también fue analizado durante las entrevistas y en el cuestionario. Dicho proceso involucra la participación de las instituciones invitadas a ser representadas en el curso en la identificación y discusión de temas específicos dentro de cada uno de los cinco "factores de poder" en que el curso se basa y que son fijos (militar, económico, político, social y geográfico). Luego, el personal académico del Centro (especialistas en los cinco factores), incorpora los temas seleccionados en el curriculum, y busca conferencistas y panelistas de diferentes tendencias ideológicas para plantear sus puntos de vista durante el curso.

La encuesta escrita demuestra que sólo el 36% de hombres y mujeres piensa que el proceso que se ha usado hasta ahora está bien. Otros ofrecen una serie de sugerencias en cuanto a cómo se le debe ajustar. Las entrevistas con personas fuera del sistema también arrojaron varias sugerencias para mejorar el proceso de selección de temas. Las sugerencias ofrecidas tenían que ver mayormente con el tipo de cuestionario usado (que sea menos cerrado), o el tiempo permitido para la identificación o discusión de prioridades.

Con relación a los cinco factores de poder en que se basan los temas tratados en el curso, un 22% de mujeres y el 33% de los hombres que contestaron el cuestionario están conformes con los cinco, afirmando que son suficientemente amplios. Aquí también se ofrece una serie de sugerencias en cuanto a nuevos factores que el curso debe incluir. En cambio, las entrevistas con el personal de DEMOS indicaron bastante conformidad con los cinco factores, así como con el proceso de selección de temas.

Cabe mencionar que durante una entrevista con dirigentes del *Institute for Multi-Track Diplomacy*, una ONG en Washington que se dedica exclusivamente a la resolución de conflictos, comentaron que para ellos el uso de los cinco factores no les parecería tan "elicitivo" como les gustaría (extraído de o basado en las inquietudes de los participantes) - que suena más bien como "más de la cosa política." Ellos ahora apuntan a lo que llaman "cambio social transformativo." Contaron del gran éxito logrado recientemente con una Consulta sobre la Reconciliación donde separaron los temas en tres categorías: psicológico, espiritual, y estructural. También mencionaron que la capacitación que auspician enfatiza la diferencia entre "posiciones" y "necesidades."

3. Actividades no Programadas pero sí Contempladas: Este objetivo se refiere a las actividades realizadas por el Centro en el campo del manejo de conflictos, más allá de los cursos programados. Es decir, según un documento contribuido por el Centro (*Acciones del Centro DEMOS en el Terreno de Manejo de Conflictos - Anexo F*): "DEMOS fue diseñado como un centro de estudios estratégicos. Pero la estrategia no se entendió como un instrumento mecánico y complicado, sino como un método de

un conjunto de ideas sobre la democracia, la cultura política y la praxis estratégica, que derivan de diversas corrientes teóricas del pensamiento político."

Al considerar esta área, el Equipo de Diseño/Evaluador tomó el nivel de capacitación del personal como uno de los puntos a ser examinados. Al hacerlo, se vio que el entrenamiento intensivo recibido por el grupo académico al iniciar las actividades del Centro aparentemente se basaba en los principios básicos de la educación de adultos - o sea, aprender haciendo. Es decir, según ellos, fue un proceso de aprendizaje vivencial, en que los participantes estaban expuestos a las mismas condiciones y lecciones que más tarde iban a tener que reproducir para los cursantes. Este método parece haber sido especialmente apropiado con el grupo de DEMOS, puesto que ellos mismos representaban un crisol de diferentes tendencias e ideologías, trayendo diferentes experiencias acumuladas y un involucramiento variado en la problemática nacional - igual a los cursantes con que iban a trabajar. Pues, aprender a tolerar sus propias diferencias, lo cual era uno de los fines del curso, dejó en carne propia el resultado a que apuntaban para los cursantes. Este método también permitió que el trabajo diario del personal académico constituyera una capacitación continua.

Las entrevistas con los miembros del grupo académico revelaron el éxito de la capacitación en cuanto a su comprensión de la filosofía del Centro. Esto fue reflejado también en un documento escrito por un miembro del grupo, en donde se lee frases como: "... todo fue aprendizaje, renovación de pensamiento, lucha interna para descifrar la clave y un poco de desesperación... se convirtió en un problema real, vivenciado desde el propio grupo humano que comenzaba a encarnar el proyecto DEMOS... había que aprender de todos, entre todos y de cada uno de nosotros, especialmente de uno mismo." De las conversaciones con ex-cursantes también es obvio que el método aprendido ha servido bien en los dos cursos realizados. (Desafortunadamente, el Director encargado de esta área había decidido no participar en esta evaluación; al solicitarle información más concreta sobre la metodología utilizada para la formación del personal, prefirió no dar la razón.)

Hay evidencia que, mientras el contexto nacional y las actitudes de los cursantes se vayan evolucionando, haría cada vez más falta otros conocimientos complementarios. Por ejemplo, varios miembros del personal mencionaron la necesidad de adquirir mayores destrezas en el campo de la dinámica y facilitación de grupos. Asimismo, haría falta mayores conocimientos de los varios tipos y técnicas que se están empleando actualmente para la resolución de conflictos en las diferentes partes del mundo, así como métodos más actualizados en el campo de estudios estratégicos.

Aunque existe en el Centro un Fondo de Capacitación, del cual muchos del personal han podido aprovechar (pero que desgraciadamente ahora se encuentra en bancarrota), lo han hecho en forma individual. Es decir, el Centro no ha formulado un plan formal de capacitación continua del personal.

Con relación al método usado por DEMOS en el manejo de conflictos, sus características son explicadas en el documento arriba mencionado. De modo deliberado, han formado parte de las distintas experiencias de manejo de situaciones conflictivas en las que el personal del Centro se ha visto involucrado de manera

directa o indirecta.

Se trata de acciones que, por razones de tiempo y falta de sistematización, todavía no han sido documentadas. Por eso, resulta difícil describir el proceso seguido y valorar los objetivos concretos procurados (diferenciando los relacionados con el conflicto mismo de los vinculados directamente con los intereses del Centro) y los resultados logrados. Entre estas acciones se mencionan, por ejemplo, las relacionadas con la Finca El Espino de El Salvador, el problema de Chiapas, México y su impacto a nivel regional, y la situación de Cuba. (Aunque se iba a incluir información específica en este Informe, no hubo tiempo suficiente para que el Centro sistematizara y documentara los casos mencionados.) Sin embargo, se explicó que la intervención del DEMOS en la solución de estos conflictos fue un resultado directo de su relación con los participantes, y de la apertura que se logró con los mismos como resultado del curso.

Como se verá en el documento arriba mencionado, el método utilizado para el manejo de conflictos se basa en un número de componentes, incluyendo: identificación de patrones sectarios; manejo de información; manejo de fricción; ubicación de situaciones y temas críticos; apertura y ajuste constante; y, táctica Penélope. También se explica que la experiencia ha mostrado que el manejo de esta técnica requiere de una clara conciencia del objetivo y, con gran énfasis, de los tiempos para lograrlo.

Además de no haber podido documentar aún las acciones ya tomadas, el Centro todavía no ha convertido la experiencia acumulada en una política formal sobre cuándo, cómo y dónde le conviene aceptar invitaciones para intervenir, invirtiendo sus buenos oficios y recursos para obtener el mayor impacto consistente con sus propios objetivos. Es decir, todavía le falta la capacidad institucional de reconocer acertada y transparentemente el tipo o ubicación de los conflictos en que le conviene invertir sus esfuerzos ("ventanas de oportunidad"), y de juzgar hasta qué grado le conviene hacerlo.

De las varias entrevistas, sobre todo con el personal del Centro, se vislumbra una política con base más o menos así: que los conflictos atendidos serían sólo aquellos traídos al Centro: a) por los cursantes mediante información que manejan o contactos que tienen; o, b) por instituciones que el Centro ha identificado como estratégicamente claves en el proceso de reconciliación. En esta forma, el yacimiento del trabajo del Centro en esta área siempre sería los cursos, que son la razón de ser principal de DEMOS.

4. Actividades, Sistemas de Monitoreo Interno y Costo-Beneficio del Programa: Desde los comienzos, la actividad programática principal del Centro ha sido la realización de un curso anual de capacitación para el liderazgo democrático, dirigido a unos 60 líderes de los varios sectores de la sociedad salvadoreña. De acuerdo con un documento escrito por el Presidente de ICAS titulado *Centro DEMOS: Un Mecanismo para Fortalecer la Democracia, Sociedad Civil y Paz Salvadoreña*, la premisa era que "El Salvador no se desarrollará pacífica y democráticamente hasta que los intereses sociales encontrados se conozcan y empiecen a confiar en la discusión abierta de las diferencias y las estrategias de negociación y compromiso, en lugar de la confrontación hostil o destructiva." Entonces se explica que: "La meta del Centro es establecer, mantener y consolidar líneas horizontales de comunicación entre los

diferentes grupos de interés de la sociedad para minimizar el potencial para la confrontación y polarización violenta y explorar las posibilidades para la cooperación, el desarrollo y la resolución consensual de los problemas." Por eso, los cursos buscan juntar a líderes, principalmente de mando medio para que haya mayor continuidad, para aprender a escucharse y apreciar los varios puntos de vista sobre los temas seleccionados, así aumentando el nivel de tolerancia hacia las personas e ideas opuestas. Como parte de la metodología, no se trata nunca de que los participantes lleguen a un consenso sobre lo discutido.

Hasta la fecha, se han realizado dos cursos - enero/junio de 1994 y noviembre 1994/junio de 1995. De acuerdo con lo especificado en el Acuerdo entre ICAS y USAID, los participantes han incluido líderes de los sectores más diversos: militar, FMLN, otros partidos políticos, sindicatos, empresa privada, gobierno, iglesia, ONGs, educación, y otros grupos de la vida social. La selección de los participantes se basa en la identificación de instituciones e individuos que se consideran claves en el proceso de reconciliación nacional.

Las clases se realizan desde las 4:00pm hasta las 9:00pm los martes, miércoles y jueves en un local arrendado por el Centro durante los meses del curso. Todos los participantes reciben un estipendio o dieta del Centro por asistir, y también se paga una dieta/honorario a todos los conferencistas y panelistas.

Basado en el formato del Centro ESTNA, el curso consiste de temas seleccionados en base de los cinco "factores de poder," y el curriculum está dividido en tres etapas secuenciales. La primera analiza el cuadro internacional, la situación actual de El Salvador y conceptos generales relacionados con la democracia, la modernización del estado, el desarrollo sostenible, y otros. La segunda etapa se dedica al estudio, análisis y discusión de los temas específicos seleccionados dentro de los cinco factores de poder. La tercera etapa está dedicada a la teoría, metodología y aplicación del análisis y planificación estratégica, las megatendencias y la filosofía de la cooperación internacional. Esto permite que, después de estudiar diferentes teorías para la resolución de problemas, los participantes las puedan aplicar a los temas que han venido examinando durante el curso.

Las sesiones son filmadas, y el Centro tiene videos que cubren los dos cursos. Por lo general, las sesiones empiezan con plenarias en que un conferencista o grupo de expertos (páneles-foros) presenta diferentes puntos de vista sobre el mismo tema. Después de un período de discusión, se sirve la cena en el mismo lugar y los participantes pueden seguir dialogando informalmente. Luego, se dividen en cuatro seminarios-talleres para analizar y discutir las presentaciones y sus propios puntos de vista. Para terminar la sesión, los cursantes se reúnen de nuevo en plenaria para conocer y debatir las conclusiones de los diferentes grupos de trabajo. Durante la tercera etapa, también se realizan dos viajes de estudio de tres días, diseñados para poder observar en forma directa algunos de los puntos tratados durante el curso.

Al finalizar el primer curso, uno de los resultados fue la formación por los participantes de su propia organización, la Asociación de EX-CEDES, para poder continuar la interacción. La Asociación se reúne con regularidad, y algunos de los miembros han formado grupos informales de trabajo. EX-CEDES ha elegido sus propios dirigentes, adoptado estatutos y, en el momento de esta evaluación, estaba esperando

la aprobación de su solicitud de personería jurídica.

Sin duda alguna, el Centro ha realizado un trabajo casi milagroso en momentos sumamente críticos en la vida del país, creando entre los dos cursos realizados hasta la fecha un grupo de 120 egresados, muchos de los cuales parecen estar sumamente comprometidos con la filosofía y el método del Centro. Es decir, para ellos también DEMOS representaba una experiencia significativa en una época muy difícil de sus vidas y la de su país.

Con relación al proceso de monitoreo y evaluación, el Acuerdo Cooperativo de USAID requería que ICAS hiciera "evaluaciones internas constantes, enfocando la metodología y estrategia programáticas en general," más otros factores relacionados con el éxito y con los reajustes que fuesen necesarios. Asimismo, se especificaba que para ello, "se solicitará la opinión de los participantes acerca de la presentación, formato y contenido de los seminarios." Sin embargo, el AC no incluía indicadores específicos para medir el progreso, ni concretizaba los resultados esperados.

Ni ICAS ni el Centro DEMOS han hecho las evaluaciones internas y constantes de metodología y estrategia programáticas encomendadas, y nunca establecieron mecanismos para medir el progreso. Por lo tanto, no existe ninguna base de datos como punto de comparación.

La única encuesta que se ha hecho hasta ahora fue un *Cuestionario de Opinión* administrado al final del segundo curso por el Director Ejecutivo para indagar sobre los servicios e instalaciones físicas, el temario y los panelistas, las instituciones representadas, los cursantes, los estipendios, los resultados del curso, y otras opiniones. Esos datos también fueron procesados y analizados por el consultor local como parte de la presente evaluación. (Véase copia del Informe en el *Anexo G.*)

En la *Fase I* de esta evaluación, el Equipo de Diseño se dió cuenta de la necesidad de que DEMOS encuentre la manera de evaluar el impacto de su programa sobre los cursantes, las instituciones y el proceso de reconciliación. Para ello, se sugirió la aplicación a todos los cursantes de un cuestionario al inicio y al final del curso. Se podría capitalizar la experiencia de los últimos dos años para diseñar un mecanismo sistemático de monitoreo y evaluación. De hecho, el Centro podría aprovechar del cuestionario diseñado para esta evaluación, adaptándolo según las circunstancias, y utilizando los datos aquí recolectados como base para futuras comparaciones. Una de las preguntas que convendría añadir es: "¿Qué espera Ud. sacar de este curso?" Sería importante conocer las expectativas de los cursantes lo antes posible, y usar esa información a la hora de hacer la evaluación final participativa del curso.

En preparación para esta evaluación, y de acuerdo con lo especificado por USAID en esta Orden de Entrega, en Washington entrevistamos a dirigentes de *Search for Common Ground* (una ONG especializada en la resolución de conflictos) acerca de su sistema de monitoreo. Esta organización tiene un programa importante en el Medio Oriente, donde emplean un proceso de monitoreo continuo durante los seminarios, el cual involucra la aplicación de encuestas a los participantes tres o cuatro veces a través del curso para medir cuestiones tales como la sostenibilidad de los esfuerzos formulados por los

participantes, cambios en las actitudes de los cursantes, y "la imagen del otro." También enfatizan el trabajo dentro del sistema escolar, buscando enmendar el curriculum y educando a los jóvenes en "Cómo Prevenir Conflictos" para así asegurar un futuro más alentador para todos. Su enfoque siempre es sobre las "comunalidades" de la gente. Coleccionan y publican datos de las ONGs locales, de los récords de derechos humanos, y estudios de caso de los participantes de los seminarios. Dicen que su metodología es *prescriptive* y también *elicitive*, o sea, basada en las inquietudes que salgan de los participantes. También auspician una serie de televisión en CNN y otros canales titulada *Common Ground* (Terreno Común), donde enfocan sólo las comunalidades de las partes en los conflictos más crudos alrededor del mundo. También ofrecen dichos programas en forma de videos.

Analizar el costo-beneficio del programa resulta muy difícil, puesto que los resultados buscados no son cuantificables y porque no existe ninguna base de datos para poder medir el progreso hacia los objetivos específicos del curso, ni los avances logrados para cumplir con las metas del programa.

Después de considerar las opciones, el Equipo de Diseño decidió que la mejor manera de cumplir con esta parte del mandato sería comparar la valoración de los mismos cursantes con los datos financieros acumulados, dividiendo los dos por los cinco componentes principales del curso: a) conferencias, que son ponencias presentadas por líderes especializados en los temas seleccionados; b) páneles-foro, donde tres o cuatro panelistas presentan diferentes posiciones sobre un sólo tema con preguntas y respuestas después; c) seminarios-talleres, donde los cursantes se dividen en mesas de trabajo para discutir el tema a tratar entre sí y con algo de coordinación del personal; d) viajes de estudio, que duran tres días, y de los cuales hay dos por curso para todo el grupo; y, e) cenas-sesiones que involucran a ponentes, unos ocho cursantes, los Co-Directores Ejecutivos, y 2-3 más del personal que son invitados a quedarse después de la sesión para cenar y conversar informalmente.

La encuesta escrita, que fue revisada y aprobada por el Equipo Evaluador, rindió un orden de prioridad de los ex-cursantes, tanto en mujeres como en hombres, con relación al valor para ellos de los cinco componentes del curso. En cuanto a los costos, el Departamento Administrativo del Centro hizo un análisis completo de los gastos involucrados en cada componente del segundo curso - sin incluir los US\$62,700 que se pagó de arrendamiento del local, con los coffee breaks y refrigerios ligeros para las 87 sesiones realizadas. Los resultados mostraron el siguiente orden de costos, comparado con la priorización de componentes por los ex-cursantes, con 1 como lo más valioso, y 5 como el componente de menos valor:

<u>Componente</u>	<u>Costo</u>	<u>Prioridad</u>	<u>Promedio</u>
47 Páneles-Foro	\$ 65,372	2	3.9
Seminarios-Talleres	32,307	3	3.7 *
28 Conferencias	23,660	1	4.4
2 Viajes de Estudio	13,977	4	3.3
24 Cenas-Sesiones	3,135	5	1.7

* Vale notar que éste es el único componente donde hay una divergencia significativa entre los dos sexos: mujeres = 4.0, y hombres = 3.4.

De esta comparación, se ve que según la opinión de los cursantes, el componente de mayor beneficio por el costo ha sido Conferencias. Luego, mientras que los Páneles-Foro recibieron un promedio alto de los ex-cursantes, el costo fue casi tres veces más que el de Conferencias, y más que el doble de Seminario-Talleres, que figuraron en tercer lugar. Las Cenas-Sesiones parecen representar una inversión muy alta para los pocos beneficios que reportan.

De forma general la relación costo-beneficio fue evaluada por los ex-cursantes de la siguiente manera: como "excelente," 33.3%; como "muy buena," 50.0%; como "buena," 13.9%; y como "regular," 2.8%. Además, se sugirió que a corto plazo no se puede evaluar el costo-beneficio (32%), que los procesos de esta índole tienen que ser evaluados a largo plazo.

También, al contestar esta pregunta, se registraron los siguientes comentarios: hay que hacer seguimiento a las instituciones beneficiadas; ver si han disminuído las acciones violentas al resolver conflictos; si se está aplicando más frecuentemente el diálogo y la concertación; constatar que los cursantes pueden ser panelistas, etc.

La encuesta también proporciona opiniones acerca de cómo disminuir el costo del curso. Con relación al pago de dietas a los cursantes, el 66.7% piensan que las dietas son "muy importantes;" el 25.0% las ven como "medianamente importantes;" y el 8.3% dicen "poco importantes." Las entrevistas demostraron que éste es un tema bastante polémica. Un grupo (una tercera parte) pensaba que no se debe pagar dietas bajo ninguna circunstancia - que los que tienen verdadero interés asistirían sin remuneración. Algunos dirigentes de alto rango citaron su experiencia personal con el *Centro de Altos Estudios Estratégicos* (CAEE), donde uno ni recibe ni paga pero que, debido a la alta calidad del curso, lo consideran una experiencia valiosísima, notando que inclusive hay una lista de espera. De hecho, los entrevistados ofrecieron una serie de opciones, por ejemplo: que no se use la palabra "dieta," sino que se cubra el transporte y otros gastos de los que necesitan ayuda; que el Centro requiera que las instituciones cubran todo o al menos parte del costo; que DEMOS debe fijar un costo total del curso y decir a las instituciones o candidatos a cursante "el Centro está donando, digamos, \$1,500, ¿qué porción está dispuesto a pagar Ud. o la institución que representa para cubrir sus propios gastos?"

Otro ahorro que se identificó fue las dietas/honorarios a los conferencistas y panelistas. Había casi total coincidencia entre los entrevistados - unos seis de los cuales habían actuado como ponentes en los cursos - en que el Centro no debería ni tendría que pagarles, diciendo que ellos irían gratis si fueran invitados a dar una ponencia. De hecho, uno de los ponentes había sentido "insultado" cuando inesperadamente se le quiso dar un cheque después de la sesión.

Uno de los gastos mayores del curso es el arrendamiento del local. Muchos entrevistados dijeron que el

Centro tendría que reducir ese costo que, como se notó arriba, asciendió a US\$62,700 por el segundo curso, incluyendo café y refrigerios. Hace un par de meses, el Departamento Administrativo del Centro abrió una licitación para atraer nuevos arrendatarios, pero el proceso ha quedado estancado debido a la inseguridad de financiamiento para el tercer curso. Sin embargo, hay señales que se podría disminuir este costo en forma significativa.

Con el ánimo de ayudar al Centro, los que contestaron el cuestionario también aportaron sugerencias sobre otras alternativas de financiamiento, incluyendo: buscar ayuda externa tanto como interna (32%), señalando a la Comunidad Económica Europea y al Gobierno de El Salvador. Otros sugirieron: crear un fondo para financiar a becarios; auspiciar actividades autogestionarias, como conferencias pagadas; organizar cursos más cortos para líderes y cobrar; que los cursantes costeen su propio curso en parte; vender los materiales dados por los conferencistas, etc.

5. Cursantes, calidad académica, y seguimiento: Al formular este objetivo, se vió que estos tres factores estaban bien entrelazados. Es decir, la capacidad del Centro de continuar atrayendo líderes al curso está íntimamente vinculada con la calidad del curso, y también depende del seguimiento que se les da a los que salen. Por eso, se decidió ver estos tres factores como un todo.

En cuanto al tipo de líderes que el Centro atrae, hay diferencias de opinión en cuanto a los que se debe priorizar. La mayoría de los entrevistados piensa que el Centro debe tratar de reclutar a personas del rango más alto que sea posible dentro de sus respectivos sectores - dirigentes máximos de partidos políticos, empresas, sindicatos, las fuerzas armadas, etc., y algunos (un 20%) requerirían una licenciatura como grado académico mínimo. Sin embargo, la mayoría también reconoce que hay muchos líderes sin altos credenciales académicos que "mueven masas," y que es importante reclutarles a ellos también. Otra opinión que se escuchaba con bastante frecuencia era que el Centro debe esforzarse a subir el nivel de los cursantes para así asegurar mayor impacto después. Había inquietud especial para que el Centro consiga mayor participación del partido ARENA que está en el poder, y así anivelar su imagen como una entidad de tendencia izquierdista.

De hecho, el personal del Centro ya ha enmendado el proceso que piensan emplear para la selección de los que asistirán al tercer curso. Las modificaciones incluyen mayor contacto con las instituciones antes y después del nombramiento de los cursantes, y la selección más cuidadosa de los candidatos, basada en un perfil que toma en consideración: el impacto de la institución que representa en la vida nacional; la contribución que la institución pueda hacer para cubrir los estipendios; el grado de conocimientos que la persona posea sobre los diversos aspectos de la vida nacional; su capacidad de liderazgo; su experiencia en temáticas nacionales; y, su potencial dentro de la institución. (Del *Esquema Preliminar del Proceso de Selección de Cursantes* del Centro DEMOS.)

La calidad académica de los ponentes fue evaluada por los que llenaron el cuestionario, basado en una escala de 5 como más alto a 1 como más bajo. En términos generales, la calificación de "muy bien" recibió una ponderación de 4.2. Los ponentes del área política fueron los mejor evaluados (4.5), seguidos por

los del área militar (4.4), y el área social (4.3). Los del área geográfica obtuvieron un ranking de 3.8. Al examinar estos datos por sexo, se ven claras diferencias. Para las mujeres, lo político (4.7), social (4.6), y militar (4.6) tuvieron los mejores expositores, mientras que para los hombres fue el área político (4.3) y económico (4.2).

Igualmente fue muy bien evaluado el personal del Centro en función de su calidad académica y el apoyo brindado: fue calificado como "excelente" por el 41.7%; como "muy buena" por 43.5%; como "buena" por el 14.8%. Entre hombres y mujeres se dieron algunas diferencias. Para el 55.6% de las mujeres fue "muy buena." En cambio, para el 50% de los hombres fue "excelente." Si se une la calificación de "muy buena" y "excelente" se obtiene en ambos grupos un porcentaje del 85.2%.

La cuestión de seguimiento a los ex-cursantes trajo una fuerte unanimidad de opinión entre los entrevistados así como los encuestados en el sentido que el Centro debe y tiene que hacerlo si en verdad quiere "permear la cultura política" del país. Al hablar con los ex-cursantes, ellos expresaron casi frustración debido a la ausencia de seguimiento posterior. Tienen una multitud de ideas en cuanto a cómo hacerlo. La Asociación de EX-CEDES también está deseando mayores contactos con DEMOS, ofreciéndose a ayudar en lo que sea. Le conviene al Centro y a toda la empresa aprovechar de dicho ofrecimiento (que también podría fortalecer la Asociación), y capitalizar la enorme reserva de apoyo disponible. Sin embargo, será el Centro mismo a quien le tocará organizar el plan para hacerlo.

Otro sentimiento unánime que compartieron los ex-cursantes entrevistados está relacionado con las discusiones profundas y emocionalmente reveladoras habidas durante los seminarios-talleres. Dijeron que, después de luchar con conceptos encontrados, y habiendo llegado a un consenso, los grupos estaban ansiosos para que sus opiniones trascendieran, comprobando la victoria lograda. Sin embargo, experimentaron gran frustración cuando se dieron cuenta de que sus palabras no iban a ningún lugar, quedándose letra muerta dentro de las cuatro paredes en que se encontraban. Estos comentarios son de mucha importancia, no sólo para poder darles seguimiento a los cursantes, sino también para que el curso se vaya evolucionando en el futuro, con resultados siempre acordes con el contexto nacional. Este punto fue fundamentado en un artículo de opinión por Rubén L. Zamora que salió en *La Prensa Gráfica* el 13 de setiembre. Entre sus comentarios se encuentran estos conceptos:

"..la transición que vive nuestra sociedad y la magnitud de los problemas, requieren ir más allá del intercambio de opiniones y buscar activamente acuerdos entre los principales actores de la sociedad para asegurar el avance del proceso de democratización y el desarrollo nacional... lo fundamental es un esfuerzo explícito por poner de acuerdo a los diversos actores, no mediante el simple intercambio de opiniones (diálogo)... sino construyendo un mecanismo... que permita lograr acuerdos a partir de la participación y la toma en cuenta de los diversos intereses que constituyen la sociedad... para lograr esto, el diálogo es necesario pero insuficiente, es preciso dar el paso a la concertación."

Los ex-cursantes también opinaron que hace falta otro componente al final del curso - un "componente

puente." Esto sería una sesión de medio día o un par de horas, durante la cual se les facilitaría la creación de *Planes de Acción* posterior. Dichos Planes podrían ser trazados por una sola persona o por un grupo de cualquier número de cursantes, a elección de ellos y según su propia iniciativa, y marcarían el camino que quieran tomar después del curso para aprovechar de lo aprendido. Además, al saber que su involucramiento con DEMOS y con sus colegas iba a seguir mediante alguna actividad planeada, el choque de terminar esta experiencia tan significativa en forma tan brusca, suavizaría el choque de "re-entrada" a sus vidas normales. Tales Planes también servirían como punto de referencia para el personal de DEMOS para aumentar y evaluar el impacto del programa a largo plazo.

6. Ambiente y Comunicación Interna: Al explicar la manera en que el Centro organiza su trabajo, muchos miembros del personal comentaron sobre el atmósfera de inseguridad que existía y la falta de comunicación interna.

Según informaron, los cambios de co-directores y la incertidumbre que rodeaba la permanencia de uno de ellos (que a veces anunciaba que se iba y otras veces que se quedaba), combinado con la necesidad de obtener financiamiento para la continuación de las actividades, había creado un atmósfera de inestabilidad en el Centro. Otro factor que complicaba el cuadro era la falta de personería jurídica de FUNDEMOS (que disminuía la probabilidad de poder captar fondos) y la incógnita que flotaba en el aire en cuanto a la continuación del vínculo directo con ICAS.

La comunicación interna sigue la forma en que el Centro está organizado. El personal está dividido en dos departamentos, "la Academia" y "la Administración," los dos dependiendo de la Dirección. Los miembros de cada departamento dicen estar satisfechos con la comunicación dentro de sus grupos, pero no tanto así con la comunicación entre departamentos. Desde que el Centro inició sus labores, ha habido sólo tres reuniones de todo el personal - la última convocada por ICAS en agosto para explicar la situación/crisis financiera. El grupo académico se reúne dos veces por semana para evaluar y planear su trabajo. Cada uno tiene su plan de trabajo que comparte con los otros; parece haber un espíritu bien desarrollado de equipo. Mientras tanto, el departamento administrativo también se reúne, pero no con una frecuencia fija; también tienen sus planes personales de trabajo, con metas y tiempos fijados. Los directores de los dos departamentos se reúnen semanalmente, pero las otras relaciones inter-departamentales se llevan al nivel informal. Esto es causa de bastante descontento, especialmente en el departamento administrativo. Como dijo una persona, "Necesitamos establecer canales de comunicación más estructuradas." Otra afirmó que, "No hay reuniones donde todo el personal de DEMOS está presente, y no hemos tenido reuniones así desde el principio; esto es un problema muy grave."

La falta de comunicación entre departamentos deja la sensación de una casa dividida. Debido a la naturaleza del producto principal del Centro - los cursos - esta sensación se ve agravada por la percepción de dos clases de empleados - los superiores (académicos) y los inferiores (administración). En las palabras de uno del último grupo, "Se trabaja demasiado separados. A la parte de administración, nos tratan de menos." Inclusive, algunos sienten denigrante el uso del término "la Academia" al referirse a los asesores. Un miembro del grupo académico, comentando sobre su deseo de subsanar esta falla e incorporar la

filosofía de DEMOS a través del Centro, afirmó que, "El que prediga tiene que convertirse."

El hecho de que el personal administrativo no compartiera el proceso inicial de capacitación, y el compromiso emocional que esa experiencia dejó en el grupo académico, significa que hay diferentes percepciones del trabajo del otro. Por ejemplo, el grupo administrativo comentaba que los académicos no conocen ni comprenden los reglamentos internos relacionados con su propio trabajo, mientras que los académicos tendían a pensar que los otros no comprendían su trabajo. Como dijo uno de los académicos, "Mi sueño es que algún día el personal administrativo aprenda y contribuya al programa," alegando que "no comprenden el espíritu de un programa de tolerancia; no es vender zapatos." Recomendó que hubiese reuniones conjuntas cada dos semanas, "para que los dos grupos comprendan mejor su respetivo trabajo y necesidades." Varias otros hicieron el mismo tipo de recomendación.

CONCLUSIONES

Niveles de Tolerancia: Es obvio que los cursos del Centro han tenido un impacto significativo sobre el nivel de tolerancia de los cursantes. Pero es menos claro que hayan tenido el máximo efecto deseado en las instituciones representadas, y menos claro aún en cuanto al impacto sobre el proceso de reconciliación. Es probable que esto se debe a: a) la falta de datos sobre los cambios experimentados; b) la poca divulgación de los resultados obtenidos; c) el menor grado de liderazgo organizacional que ejercen algunos cursantes, o el tipo de institución que representan; y, d) la falta de seguimiento a los cursantes.

Puesto que el Centro no tiene todavía una política oficial o instrumento para medir cambios en el nivel de tolerancia de los participantes, y que por ende no existe ninguna base de datos al respecto, es imposible precisar con exactitud estadística el grado de impacto que los cursos han logrado sobre los cursantes, sus instituciones, y el proceso de reconciliación. Ahora, en base de la experiencia vivida y el progreso hasta la fecha, sería importante que el Centro formulara y pusiera en marcha un plan para medir este fenómeno. Dicho plan ha de ser diseñado con cuidado, reconociendo las dificultades de siempre obtener respuestas completas, dado el ambiente de desconfianza que puede predominar al inicio del curso. Se podría aprovechar de la encuesta hecha durante esta evaluación como base y adaptar el instrumento para futuros cursos. Dicho plan ha de incluir no solamente cuestionarios al comienzo y al final de los cursos, sino también el monitoreo de las instituciones representadas y del contexto mayor en el país.

En cuanto a este último punto, le convendría al Centro identificar ciertos tipos de datos o factores en el ambiente nacional como indicadores de cambio, y aprovechar de los buenos oficios de la Asociación de EX-CEDES para que sus socios actúen como antena o radar, mirando esos factores constantemente y trayendo la información captada al Centro con alguna regularidad especificada. El Centro, a su vez, iría continuamente incorporando dichas piezas en un "cuadro analítico de tolerancia" que le permitiría, por un lado, marcar el progreso y, por el otro, mantener su programa siempre actualizado.

Actividades de Manejo de Conflictos no Programadas: Para hacer más eficientes y productivos sus

esfuerzos en este campo, el Centro necesitaría sistematizar y documentar lo aprendido hasta la fecha y aclarar sus propios intereses estratégicos para, con tal análisis, formular una política clara, transparente y acordada por todos los interesados.

Le conviene al Centro mantener como piedra angular de dicha política el vínculo con las actividades programadas, que son los cursos. En esta forma, las iniciativas saldrían de los cursantes, sus instituciones y aquellas otras que DEMOS identifique como importantes para sus propios intereses estratégicos.

Capacitación del Personal: El proceso de capacitación que experimentó el grupo académico al iniciar sus labores surtió un efecto muy significativo para ellos a nivel personal y para el éxito del trabajo que emprendieron con los cursantes. Ahora, para complementar y reforzar ese aprendizaje vivencial, convendría que los asesores académico adquirieran destrezas y conocimientos adicionales relacionados con su trabajo. Esto incluiría, por ejemplo: destrezas en la facilitación y dinámica grupal, sobre todo para los seminarios-talleres; el estudio, análisis y planificación estratégicos; y, mayor familiaridad con la literatura y las principales escuelas de pensamiento actual en el campo del manejo de conflictos como, por ejemplo, la Resolución Alternativa de Disputas, la Negociación Basada en Necesidades, y la Negociación Basada en Intereses. Esto sería cada vez más crucial mientras que el contexto y la reconciliación nacional se vayan evolucionando y cambiando las necesidades de los cursantes.

Para todo el personal sería importante proporcionar capacitación en el campo del monitoreo y evaluación de proyectos, incluyendo la formulación de indicadores para medir el rendimiento y la creación de mecanismos para recolectar datos y medir resultados en forma continua.

En general, le convendría al Centro desarrollar con la participación de todo el personal un plan de capacitación basado en las necesidades de la organización y de las personas que emplea.

Programa y Sistema de Monitoreo Interno: Mientras que varias sugerencias fueron ofrecidas por los ex-cursantes y otros acerca de cómo el Centro podría mejorar el programa, no se percibía desconformidad con las actividades realizadas. El método usado durante los cursos, o sea, de presentar diversos puntos de vista sobre el mismo tema, fue muy apreciado y, obviamente, surtió el efecto deseado de hacer que los participantes entraran en intercambios fructíferos de opinión, aprendiendo así a escucharse y respetarse a pesar de sus diferencias.

En cuanto a la selección de temas específicos dentro de los cinco factores de poder, el proceso participativo empleado por el Centro hasta la fecha ha dado buenos resultados. Sería importante que se prestara atención a los nuevos temas y pequeños ajustes al proceso sugeridos por los ex-cursantes y las instituciones involucradas, pero que se siga con el mismo esquema participativo.

Más allá de la observación directa del personal académico durante los cursos, y los reajustes que incorporan como resultado de tales observaciones, no se han creado sistemas formales de monitoreo interno y continuo. El Acuerdo ICAS-USAID no incluía indicadores de éxito, y no se establecieron

mecanismos formales para hacer las requeridas "evaluaciones internas constantes" de metodología y estrategia programática. Tampoco se desarrolló ninguna base de datos como punto de partida para poder medir los resultados en forma continua. Por lo tanto, no es posible precisar el grado de impacto que el programa haya tenido.

En vista de estas circunstancias, y de la importancia de poder comprobar resultados a la hora de solicitar financiamiento, una de las tareas pendientes para la buena marcha del Centro en el futuro sería la formulación de indicadores de éxito y la creación de un sistema comprensivo de monitoreo interno continuo para medir el logro de los objetivos fijados y la efectividad costo-beneficio del programa.

Costo-Beneficio del Programa: En vista del prestigio ya ganado, aunque sea todavía en un círculo reducido, y debido a la necesidad de irse evolucionando hacia la auto-suficiencia, el Centro necesitaría revisar la política financiera de los cursos. Sobre todo, se necesita re-evaluar el pago de dietas, estudiando las opciones arriba presentadas, y considerar seriamente una política de no remuneración a los ponentes, sobre todo para los Páneles-Foro. Puesto que los cursantes asignan muy poco valor a las Cenas-Sesiones, podría convenir suprimir ese componente del programa. Asimismo, es importante que se siga con la licitación o cualquier otro método que sea apropiado para lograr reducir el costo del local arrendado para los cursos.

Cursantes, Calidad Académica y Seguimiento: Se ha visto que la capacidad del Centro de continuar atrayendo líderes a los cursos, mantener la calidad académica y darles seguimiento a los egresados son cuestiones interdependientes. También dependen de otros factores como, por ejemplo, acceso a los recursos necesarios, la política acerca del pago de estipendios, el horario y duración de los cursos, y el grado de necesidad percibido por los líderes para este tipo de capacitación.

Dejando al lado la cuestión de financiamiento, tal vez la pregunta clave sea: ¿Qué tipo de líder es preciso atraer para que el Centro logre sus objetivos? A la hora de esta evaluación, había varias opiniones dentro y fuera del Centro en cuanto a la contestación. Sería importante que las partes interesadas sigan la discusión hasta llegar a una respuesta clara y compartida. Como ya se notó, la experiencia acumulada en los dos primeros cursos ha motivado el reajuste del proceso de selección, basado en un perfil más preciso de los candidatos. Este tipo de flexibilidad es un buen augurio para la capacidad del Centro de continuar identificando y atrayendo los líderes más apropiados.

Juzgando por la experiencia hasta la fecha, la dedicación del personal, y los comentarios de los ex-cursantes y ponentes entrevistados, la calidad académica de los cursos ha sido alta. Excepto por la disponibilidad de recursos para seguir contratando al personal y cubrir los otros costos, no hay razón para pensar que el Centro no podrá mantener la misma calidad académica en el futuro.

Una faceta del programa de DEMOS que todavía faltaba era un plan sólido de seguimiento a los cursantes durante y después del curso - para lo cual ellos mismos expresaron un gran deseo. Por un lado, quieren que sus logros consensuales salgan de los Seminarios-Talleres, y por el otro lado están sumamente

deseosos de quedarse en contacto con el Centro y con los colegas con quienes han compartido una experiencia realmente emocional. Sin embargo, para lograr esto, el Centro tendría que actuar como canal de transmisión y también como organizador de actividades *ex-post* que le aporten un valor agregado a su propio trabajo mientras que satisfagan los intereses de los ex-cursantes. La capacidad de proporcionar esta clase de seguimiento dependerá del grado de prioridad otorgado por el Centro y la asignación de esta responsabilidad al personal indicado.

Inseguridad y Comunicación Interna: Al no celebrarse reuniones regulares de todo el personal del Centro, el flujo de información y el nivel de conocimiento de los hechos que afectan la organización son muy dispares. Esto, a su vez, contribuye a la percepción de que algunos son mejores que otros. Esta percepción, correcta o incorrecta, no le conviene al Centro, sobre todo en estos momentos de inseguridad cuando la solidaridad es más importante que nunca. Como trasfondo, hay dos niveles de comprensión del quehacer de DEMOS, puesto que el personal administrativo no participó en la capacitación vivencial del grupo académico y, por ende, no ha podido compartir la profundidad de sentimientos o "mística" que sus colegas sienten acerca de su trabajo.

Para contrarrestar los posibles efectos dañinos de la inseguridad que permeaba el Centro, sería importante que la Dirección de la organización inicie un proceso participativo de apoyo mutuo que involucre y reconozca las necesidades de todo el personal. Es decir, aunque el personal no pueda solucionar los desafíos existentes, compartir información y sentirse participe en el proceso podría ayudar a encontrar soluciones y canalizar las energías sueltas, así tranquilizando el ambiente.

RECOMENDACIONES:

1. Lo antes posible, el Centro DEMOS deberá diseñar e instalar un sistema formal para medir cambios en el nivel de tolerancia de los cursantes durante y después de los cursos, así como un plan oficial para evaluar su impacto sobre las instituciones representadas y el proceso de reconciliación nacional. Este plan deberá basarse en indicadores específicos de éxito y un mecanismo comprensivo de monitoreo interno continuo para medir el logro de los objetivos fijados y la efectividad costo-beneficio del programa. El diseño y ejecución de este plan deberán incluir la participación de la Asociación de EX-CEDES y otros interesados.
2. Basado en la sistematización y análisis de su trabajo hasta la fecha y sus propios intereses estratégicos, el Centro DEMOS deberá formular una política clara y transparente que identifique las condiciones bajo las cuales aceptará invitaciones a intervenir en conflictos, siempre partiendo de los cursantes, sus instituciones y aquellas otras que hayan sido identificadas como claves en el proceso de reconciliación de El Salvador.
3. El Centro DEMOS deberá formular, con la participación de todos, un plan de capacitación continua del personal, incluyendo temas tales como computación, presupuestos y otras facetas

técnicas para el personal administrativo; la dinámica y facilitación de grupos, el análisis y planeamiento estratégico, y los avances actuales en el manejo de conflictos para el personal académico; y, el monitoreo y evaluación de proyectos para todos.

4. Para poder progresar hacia la auto-suficiencia y bajar los gastos, el Centro DEMOS deberá considerar la disminución del costo de los cursos en la siguiente manera: a) la eliminación del pago de "dietas" o "estipendios" en favor de remuneración para "gastos incurridos" a los cursantes necesitados y que las instituciones representadas tendrían que pagar o compartir; b) la suspensión de honorarios a los ponentes y de la eliminación de las Cenas-Sesiones; y, c) la reducción del costo del local arrendado.
5. Para capitalizar la inversión de tiempo y dinero y asegurar resultados más duraderos, el Centro DEMOS deberá formular y poner en marcha lo antes posible una estrategia de seguimiento a los ex-cursantes, involucrando a la Asociación de EX-CEDES y otros como sea apropiado en el diseño y organización de actividades, siempre contando con el apoyo del Centro.
6. La Dirección del Centro DEMOS deberá establecer lo antes posible un proceso de frecuentes "*reuniones en tiempos de transición*" con todo el personal para fortalecer el espíritu de equipo, y compartir información y necesidades hasta que se logre sobrepasar la crisis actual y estabilizar la organización. Pasada la crisis, tales reuniones regulares de todo el personal deberán ser incorporadas en la agenda normal de trabajo para seguir intercambiando información, buscar maneras de lograr un nivel más coherente de comprensión de la misión, y crear un espíritu más profundo de equipo entre todos, para lo cual se deberá considerar la rotación entre todos de la responsabilidad de presidir dichas reuniones.

B. FUNDEMOS

De acuerdo con el plan del Equipo de Diseño/Evaluador, para analizar la capacidad de FUNDEMOS de mantenerse en funcionamiento, consiguiendo los recursos financieros necesarios para sostener sus actividades y las del Centro DEMOS, se examinaron la membresía de la Fundación, su estado legal, las iniciativas ya ejecutadas, las gestiones realizadas para conseguir recursos financieros, la cantidad de recursos obtenidos, y otros factores.

Como se explica en el Capítulo II, la creación de FUNDEMOS estaba contemplada en el primer Acuerdo ICAS-USAID. Se le vislumbraba como una entidad salvadoreña "para servir como sede permanente del Centro DEMOS y auspiciar el programa de capacitación."

La Fundación se anunció públicamente en noviembre de 1994, y en febrero de 1995 los estatutos fueron adoptados por el Consejo Directivo. El 3 de mayo de este año, FUNDEMOS solicitó la personería jurídica oficial, la cual todavía quedaba pendiente a la hora de esta evaluación.

Con el nacimiento de FUNDEMOS, se inició un período de transición en que ICAS le va prestando asistencia técnica y pasando las responsabilidades de supervisión, administración y financiamiento del Centro. Un requerimiento del Acuerdo con USAID especificaba que, como parte de la asistencia técnica, ICAS "desarrollará una estrategia de recaudación de fondos diseñada a guiar los esfuerzos de la fundación y del Centro DEMOS para generar niveles suficientes de recursos para continuar el desarrollo de las actividades del programa antes de que se termine el Acuerdo Cooperativo," o sea, el 31 de diciembre de 1995.

HALLAZGOS:

1. Representatividad Significa Ventaja: De acuerdo con el convenio ICAS-USAID, los 44 miembros fundadores de FUNDEMOS y el Consejo Directivo, que consiste de 11 miembros propietarios y 11 suplentes, son "ampliamente representativos de los muchos factores sociales y económicos de la sociedad salvadoreña." Aunque la mayoría de los entrevistados no involucrados con este programa ignoraban la existencia o la composición de FUNDEMOS, al mirar el folleto de la Fundación con la lista de miembros y directores, todos la juzgaron verdaderamente representativa. El próximo comentario usualmente era, "¿Porqué no se ha hecho presente? Esto es el tipo de esfuerzo multi-ideológico que se necesita." Asimismo, muchos notaron la necesidad urgente de formular un "Proyecto de Nación" para poder despegarse del partidismo o los intereses mezquinos. Aún las personas que tenían alguna idea de FUNDEMOS (siempre como una entidad "izquierdista"), admitieron que tenían una imagen errada, luego mostrando interés o expresando apoyo. Inclusive, después de darse cuenta de su representatividad, varios dirigentes dijeron que les gustaría ser parte de FUNDEMOS para poder apoyar el esfuerzo en forma activa.

2. Metas y Planes al Futuro: Al inaugurarse, la Fundación adoptó cinco "grandes principios," y fijó cinco "fines y objetivos," mencionando al Centro DEMOS como uno de los medios para lograr lo propuesto. Al mismo tiempo, se dejaba espacio para iniciar otras actividades más allá de los cursos del Centro. Sin embargo, tal vez por ser tan joven, FUNDEMOS todavía no ha formulado un plan estratégico para lograr los propósitos anunciados. Las circunstancias que rodeaban su nacimiento parecen haber obrado en contra de la pronta ubicación estratégica de la Fundación. El Acuerdo ICAS-USAID que financiaba el trabajo del Centro DEMOS ya existía, y el personal así como los procedimientos y reglas del juego, ya estaban dados. Por eso, según informaron algunos miembros de la directiva, la primera tarea era ponerse al tanto y controlar la situación existente, lo cual no dejaba mucho tiempo para pensar en otras actividades. Como comentó una persona al referirse a FUNDEMOS: "Hay gente muy valiosa, pero entraron con mucha inseguridad; no tienen visión o rumbo." Un buen número de otras personas entrevistadas compartían estos sentimientos. Uno pensaba que el rol de FUNDEMOS incluía dos tareas fundamentales: 1) cuidar o garantizar la pureza de la misión, no permitiendo que intereses partidarias o sectoriales prevalezcan dentro del sistema; y 2) encargarse de la recaudación de fondos.

Al mismo tiempo se reconocía que, antes de finalizar este período de transición en que la Fundación tendría que asumir las responsabilidades de ICAS, hace mucha falta un plan claro y sólido con cara al futuro. Uno de los directores notó que: "No hay un plan de trabajo más allá de los cursos del Centro; tenemos que definir qué es lo que queremos, a dónde vamos. Si FUNDEMOS no cambia, pierde." Al igual que muchos entrevistados pensaban que el país necesita un "Proyecto de Nación," la Fundación necesitaría un **Proyecto de FUNDEMOS**. Tal Proyecto abarcaría todo el sistema que la Fundación ahora encabeza, e incluiría elementos tales como una política de proyección que, a su vez, apoyaría una campaña bien apuntalada de captación de recursos.

3. Proyección: Debido al clima político que existía en el momento de iniciar los cursos, y dada la necesidad de asegurarles confidencialidad a los participantes, DEMOS no buscó difundir información sobre sus actividades. Sin embargo, en varias ocasiones el Centro ha sido mencionado en la prensa, por ejemplo, en el periódico de idioma inglés de San Salvador y en el número fechado setiembre de 1995 de la revista *National Geographic*.

FUNDEMOS ha seguido la misma política de no buscar cobertura. Ahora, con el pasar del tiempo y el deseo de permear un segmento cada vez más amplio de los sectores claves para la democracia nacional, y así aumentar el impacto del programa, se argumenta que ya ha llegado la hora de hacerlo. Por unanimidad, las personas no involucradas, así como todos los miembros de FUNDEMOS que entrevistamos, más los de EX-CEDES y el personal de DEMOS, estaban convencidos que hace mucha falta que FUNDEMOS/DEMOS tenga una política activa de divulgación y un plan bien diseñado para ponerla en práctica. Con relación al uso de la información, se lee en la revista *Tendencias* (septiembre de 1995) en un artículo titulado, "La Sociedad del Nuevo Milenio" por Víctor Flores:

"[L]a información es un recurso que puede ser consumido o usado para agregar valor a otros recursos existentes... El asunto es, entonces, ejercer control sobre quién y con qué fin. La

información es pues un poderoso medio de control social en una sociedad cuya tendencia dominante es a convertir todo en mercancía, principalmente la información, el factor decisivo en el balanza del poder."

Una de las personas entrevistadas que tiene un cargo importante dentro del periodismo ignoraba la existencia de FUNDEMOS y sentía que DEMOS "tiene una imagen difusa." Opinó que el Centro "no ha logrado penetrar la conciencia de los salvadoreños, ni mucho menos de los medios, a pesar de tener tanta gente importante involucrada." Asimismo, declaró que "tienen que tener una política agresiva y nueva de difusión." Explicó que al decir "agresiva" se refería a que "las instituciones tienen que llegar al medio, no al revés. Ya no basta enviar boletines a la prensa, invitándoles a cubrir la inauguración de algún evento (con un cóctel gratis), sin ofrecerles la oportunidad de enterarse del contenido del programa." Dijo que, con la evolución del periodismo después de los Acuerdos de Paz, se requieren "nuevas formas de comunicación entre las instituciones y los medios," explicando que "una institución tiene que convertirse en el centro de información sobre el tema."

Al revisar el folleto de FUNDEMOS, este dirigente declaró que era un "grupo verdaderamente representativo," y que tendría que "proyectarse," creando un departamento de comunicaciones. Agregó que "es importante que tengan voz en los principales acontecimientos nacionales." Opinó que "no basta capacitar; hay que aportar con la opinión representativa," agregando que "no hay voceros en este país." Estos sentimientos también fueron expresados de una forma u otra por los dirigentes entrevistados de radio y televisión. Uno dijo que "con la pérdida de credibilidad de los partidos políticos, hay una falta de liderazgo en general," notando que "la izquierda así como la derecha están divididos," y que "estamos en un período de reajuste donde necesitamos objetivos nacionales."

Otro entrevistado de los medios electrónicos afirmaba que "estamos entrando al siglo 21 sin mapa." Al referirse a FUNDEMOS y el trabajo de DEMOS, declaró que "no hay otro foro semejante aquí; es una forma de enterrar fantasmas." Este dirigente sugirió que, después de o durante cada curso, FUNDEMOS o DEMOS debería auspiciar una actividad pública con alguno de los conferencistas. También pensó que "se debe multiplicar la experiencia del curso en las comunidades, usando algo como un cuaderno con ideas simples pero concretas de cómo reproducir la experiencia en sus instituciones." Notó que pequeños grupos de pobladores podrían presentar el cuaderno en sus instituciones comunitarias.

Luego, este entrevistado pasó a compartir ideas sobre porqué y cómo FUNDEMOS o DEMOS debería de involucrarse, mediante el uso de los materiales acumulados durante los cursos, en la preparación de textos escolares para los colegios primarios y secundarios, notando la pobreza del curriculum en cuanto a la educación cívica o de valores y tolerancia que tanto los jóvenes necesitan - y que el país necesita que tengan. Terminó mencionando el actual proceso lanzado por la Ministra de Educación para actualizar la política educactiva y reorganizar el sistema escolar, enfatizando que, con la experiencia ganada en los cursos, DEMOS debería participar en dicha iniciativa, o para formar a los maestros, o para enseñar a los niños, o las dos cosas. Cuando se le contó del acuerdo entre DEMOS y la Universidad Tecnológica (que otorga como media maestría en las facultades de Ciencias Políticas y Administración Pública a los que han

pasado por el curso), este entrevistado consideró que ya su argumento había sido comprobado.

Los representantes de los medios también explicaron los análisis que compran sobre la segmentación del mercado - para saber qué tipo de persona sintoniza o lee qué - así como las encuestas que consiguen o hacen de los hábitos y opiniones del público. Notaron que este tipo de información ha de ser incorporado en el diseño de una estrategia de promoción, sea de ideas o de productos.

Todos los especialistas de medios entrevistados expresaron su apoyo y buena voluntad, diciendo que gustosamente estarían dispuestos a prestar servicios voluntariamente, actuando como asesores o ayudando a guiar el esfuerzo si FUNDEMOS decidiera lanzar una estrategia de difusión.

4. Recaudación de Fondos: La experiencia ha demostrado que hay una correlación directa entre el nivel de proyección o visibilidad pública de una organización y su capacidad de captar fondos para apoyar sus actividades. Asimismo, los representantes de una institución (sean directores o empleados) necesitan tener una visión clara de a dónde va la organización para poder convencer a los posibles donantes. O sea, si no se conoce bien el producto, resulta difícil venderlo.

Parecería que hasta ahora ICAS se ha preocupado más que nadie por la situación financiera de FUNDEMOS/DEMOS, explorando activamente posibles donaciones de fundaciones privadas y entidades gubernamentales e internacionales. La asistencia técnica de ICAS ha consistido principalmente de contactos directos, y no en el "desarrollo de una estrategia de recaudación de fondos diseñada a guiar los esfuerzos de la Fundación" como contempla el Acuerdo con USAID. Es decir, no se ha producido un plan comprensivo para captar fondos en que todas las partes tengan un rol claro y complementario. Por lo tanto, los esfuerzos tienden a ser aislados e individualizados; hasta ahora no han dado frutos significativos. En el momento de esta evaluación, se pensaba que lo más factible era una donación de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, donde FUNDEMOS había respondido a una licitación que estaba todavía en proceso. Sin embargo, la falta de personería jurídica de la Fundación representaba un factor que bloquearía éste y otros caminos.

Hasta la fecha, FUNDEMOS ha conseguido un total de 109,306.32 colones donados por individuos dentro y fuera de la Fundación y de un par de compañías. Aunque las Actas de la Fundación hablan de algunas reuniones con posibles donantes, no documentan el resultado de dichas conversaciones. Actualmente, la Fundación no tiene un comité especializado que se dedique a la captación de fondos. Sin embargo, durante estas entrevistas encontramos personas que quisieran ayudar. Por ejemplo, uno de los donantes que maneja una asociación de empresas belgas en el país declaró que, con tiempo, él haría lo necesario para adquirir apoyo desde Europa para asegurar la continuación del trabajo iniciado. Dijo que, "de haber sabido de la crisis financiera del Centro, yo hubiera trabajado con la comunidad europea para captar fondos." También dijo que si FUNDEMOS lo invitara, aceptaría con gusto colaborar como asesor voluntario en su comité de recaudación.

Según la política acordada, en julio de este año, se les pidió a cada uno de los 44 miembros de

FUNDEMOS 100 colones como mínimo de cuota de membresía, más 100 colones por mes como cuota normal. Pero no se estableció ningún mecanismo formal de cobranza. El Centro DEMOS administra las finanzas de la Fundación, pero el personal administrativo no ha sido autorizado para hacerles recordar a los miembros que tendrían que ponerse al día con las cuotas, ni tienen un presupuesto de la Fundación para ir descontando los gastos. Tampoco se ha propiciado una discusión o reunión entre el personal administrativo del Centro y la Tesorera de la Fundación para regularizar esta situación. Aunque existe la opinión de que hay mucha capacidad y potencial en el Consejo Directivo para recaudar fondos, hay también la sensación que este tema es "tabú" en el Centro.

Quizás por la falta de mecanismos apropiados, hasta la fecha sólo nueve de los 22 miembros del Consejo Directivo de FUNDEMOS habían pagado la cuota de membresía, y unos cinco habían pagado las cuotas mensuales. De los otros 22 miembros fundadores, sólo dos han contribuido con todo lo debido, mientras que dos habían pagado sólo la cuota de membresía.

5. Comunicación Dentro y Fuera del Sistema: Quizás por la "inseguridad" sugerida por algunos, hasta ahora sólo una de las Asambleas de FUNDEMOS, que se realizan dos veces al año, ha estado abierta al personal del Centro, exceptuando al Director Ejecutivo quien es miembro del Consejo Directivo. En esa ocasión, el resto del personal fue invitado como "observadores," pero no para dar informes o hablar de su trabajo. Mientras tanto, las reuniones semanales del Consejo Directivo son cerradas, lo cual crea una sensación de aislamiento o de "ellos" y "nosotros." Como comentó uno de los entrevistados, "No hay ambiente todavía de confianza." Varias personas comentaron que la falta de comunicación fluida con el personal significaba que "se vuelven a generar los viejos patrones de conducta dentro de la cultura política que estamos tratando de cambiar." También, muchos señalaron que el hecho de que el personal académico había sido los "profesores" de aquellos miembros del Consejo que son egresados del curso había causado cierta tensión al volverse éstos los jefes de aquellos. Algunos pensaban que era por eso que el Consejo se había encerrado tanto. Algunos miembros del Consejo dicen no estar muy de acuerdo con esta política. La mayoría del personal expresa la esperanza de que, dentro de pronto, se establezca algún mecanismo regular de comunicación con el Consejo, notando que, en este período de "crisis" cuando no se sabe si la empresa sigue o no, es doblemente importante que todos compartan y que se den cuenta que "estamos en el mismo barco." Varias personas sugirieron la conveniencia de tener reuniones conjuntas una vez por mes para así poder intercambiar cualquier noticia, inquietud o idea que fuera relevante.

Por otro lado, tampoco se ha establecido un mecanismo de comunicación entre FUNDEMOS y la Asociación de EX-CEDES. Esto significa que no hay un círculo de retroalimentación dentro del sistema. Por lo tanto, sería difícil que FUNDEMOS capte las lecciones aprendidas, incorporándolas en sus consideraciones o los planes para el futuro. En todas las entrevistas realizadas con los ex-cursantes, se expresaron muy deseosos de ayudar en lo que fuera para asegurar la continuidad de los esfuerzos emprendidos y para lanzar nuevas iniciativas.

Con relación a las instituciones representadas en los cursos, los partidos políticos, el sector empresarial, gubernamental y otros, tal vez por su edad tan joven, FUNDEMOS todavía no había establecido una

política específica o mecanismo de comunicación. Esto contribuye a la falta de presencia en la comunidad, y debilita las posibilidades de atraer nuevos líderes a los cursos, de monitorear el impacto dentro de sus instituciones, y de reclutar socios y levantar fondos. Como aconsejó un alto representante del partido político que está en el poder cuando se le preguntó cómo hacer para tener más cursantes de su partido: "FUNDEMOS debería ir a hablar con el Consejo del partido," agregando que sería lo mismo con cualquier otro partido.

6. Niveles de Autoridad: Otro punto que muchos de los entrevistados en el Centro tocaron era el nivel de autoridad de las dos partes en cuanto a la toma de decisiones. Mientras que todos reconocían y aceptaban la preeminencia de FUNDEMOS como entidad rectora, flotaba la impresión que todavía faltaba analizar bien la separación de responsabilidades y deberes, delegando la autoridad necesaria a otros niveles del sistema. Algunos pensaban que esto se debe a la edad tan tierna de la Fundación y los esfuerzos del Consejo para encontrar su camino. Para otros, la falta de delegar la autoridad necesaria para facilitar su trabajo les causaba bastante frustración. También se reconocía que el Director Ejecutivo es el portavoz del personal ante el Consejo. Pero se pensaba que muchas veces esto lo coloca en una situación muy incómoda y casi paralizante cuando se trata de resolver un problema o dar cumplimiento a algo iniciado por algún otro miembro del personal. Es decir, mientras que el Director trata de torear las presiones que le llegan desde los dos lados, a veces se ve casi inmóvilizado, enganchado en el medio. Por ejemplo, hay una serie de propuestas internas, documentos u otras iniciativas generados por el personal que esperaban la autorización del Director Ejecutivo para poder darles curso. Aparentemente, la demora se debía a que, primero, el Director tiene que conseguir la aprobación del Consejo antes de poder actuar.

Existía la impresión en el Centro y otros grupos que el Consejo de la Fundación pasa la mayor parte del tiempo discutiendo cuestiones de orden administrativo o de bajo nivel, en lugar de concentrar sus energías en el plano más alto, planeando cómo operacionalizar todo el sistema. Esta impresión ha tomado cuerpo en los últimos meses debido a varias riñas internas relacionadas, por ejemplo, con el uso de los fondos de USAID y la evaluación del personal que el Consejo ordenó que el Director Ejecutivo hiciera. En cuanto al último punto, la sensación de inseguridad y confusión que aquella evaluación generó en el personal se vio agravado por el carácter "secreto" (sabido por todos) con que se manejó el asunto. Irónicamente, uno de los documentos esperando aprobación en el Centro era justamente una propuesta de reglamento de personal que contiene una política formal de evaluación periódica en que la persona evaluada también toma parte.

Todo esto ha conducido a la sensación de que, o el Consejo no tiene suficiente confianza en el personal del Centro, o no sabe delegar la autoridad necesaria para que cumpla con sus responsabilidades. En pocas palabras, sin un flujo apropiado de autoridad a través del sistema, la toma de decisiones resulta lenta, ineficiente y vertical.

CONCLUSIONES:

Ventaja Principal y Singular: Al terminar las entrevistas con tantas personas claves, uno tiene que concluir que la ventaja principal que tiene FUNDEMOS actualmente es su propia composición. Los líderes consultados, ya sea desde adentro o fuera del sistema, consideran que, debido a la "verdadera representatividad" de sus miembros, la Fundación representa una esperanza - tal vez única - para facilitar la formulación de un Proyecto de Nación, y así asegurar la buena marcha del proceso de reconciliación. El problema es que, aparentemente, FUNDEMOS todavía no se ha dado cuenta de su propia fuerza. Al encerrarse y no tender redes en forma consistente con los otros actores en el escenario nacional, está dejando de capitalizar su mayor recurso - su propio ser.

Planificación para el Futuro: De aquí a fin de año es el momento crítico para que FUNDEMOS ordene y maximice la efectividad del sistema que encabeza. Por eso, es urgente que la Fundación inicie e institucione un proceso cíclico de planificación estratégica (no simplemente de largo plazo). Dicho proceso incorporaría la contribución de todas las partes - FUNDEMOS, el personal de DEMOS, y representantes de la Asociación de EX-CEDES.

Para iniciar el proceso y formular el primer plan estratégico, sería conveniente realizar un taller de unos dos o tres días en un lugar apartado, diseñado y facilitado por una persona especializada en la materia y con experiencia en el desarrollo organizacional. Subrayamos la importancia que el facilitador sea un experto profesional que esté fuera del sistema, para así poder trabajar en forma objetiva e imparcial. Los resultados de este taller incluirían: a) un plan estratégico de unos tres años (como mínimo); y, b) la adopción de un proceso anual y cíclico de planificación que incluye mecanismos de monitoreo continuo para poder medir la evolución del contexto nacional y el progreso de las actividades de la Fundación.

Está claro que, al menos por el futuro previsto, los cursantes, conferencistas y panelistas de los cursos de DEMOS, que también representan un grupo representativo de las varias tendencias en la sociedad, deberían ser el origen de los insumos principales de la programación de FUNDEMOS.

Política de Difusión: Como parte del plan estratégico, y para poder permear la cultura política de un círculo más amplio de la sociedad salvadoreña, le convendría a la Fundación diseñar y poner en práctica en cuanto sea posible una política de difusión. Para apoyar e implementar esta política, se necesitaría un departamento o sección dedicado específicamente a esta tarea. Es muy importante que cualquier esfuerzo en este campo tenga como punto de partida los cursantes, conferencistas y panelistas de los cursos de DEMOS. Es decir, en lugar de que FUNDEMOS conduzca sus propias investigaciones, como lo hacen otras organizaciones, tiene la ventaja de poder basarlas en las palabras y reflexiones de los que participan en los cursos, usándolas como herramienta singular de persuasión. Asimismo, al actuar como canal de las opiniones de los otros, se evitaría de que FUNDEMOS tuviera que pronunciar sus propias declaraciones sobre temas políticamente sensibles, así ganándose posibles enemigos por gusto.

Hay muchísimas maneras en que una política de difusión podría realizarse. Cuando se inició el programa DEMOS, se suponía que después de los cursos se iban a resumir los puntos más significativos de las varias conferencias, publicando un documento balanceado y divulgándolo a personas claves en los sectores que

se busca permear. Sin embargo, por razones que no están claras, nunca se logró hacerlo. Dada la magnífica materia prima que ya posee FUNDEMOS/DEMOS en forma de documentos así como videos (que podrían ser editados), la difusión de estos elementos no requeriría una inversión muy fuerte. De hecho, ya existe un documento titulado, *Ideas para un Proyecto de Publicaciones del Centro DEMOS*, un bosquejo muy bien pensado, hecho por uno de los asesores académicos. Sin embargo, probablemente por las razones arriba exploradas, esas ideas todavía no habían sido presentadas a consideración de FUNDEMOS, quedándose atrapadas en el sistema.

Recaudación de Fondos: La falta de un plan estratégico y una estrategia comprensiva de captación de recursos ha obrado en contra de la clarificación de roles y el más ventajoso uso de los muchos contactos que tienen los miembros de FUNDEMOS. Aunque los esfuerzos de ICAS para encontrar apoyo para la continuación del trabajo de DEMOS han sido dedicados y enérgicos, no se ha brindado la asistencia técnica necesaria para solucionar susodicha situación. Se necesita los servicios de algún especialista en la formulación de campañas de recaudación para ayudar con el diseño de un proceso comprensivo. Es decir, hasta ahora los esfuerzos han sido basados principalmente en contactos personales o individuales, los cuales son buenos pero no suficientes. Sería mejor formular un plan que reconozca y utilice bien todos los recursos humanos y otros elementos accesibles. El hecho de que el Consejo Directivo no tiene un comité especializado para recaudar fondos, ni ha buscado personas idóneas para asesorar o ayudar con esta tarea, también representa una gran debilidad.

Mientras tanto, la falta de un proceso dirigido a regularizar cuestiones presupuestarias relacionadas con los fondos ilimitados o blandos (v.gr., los que no son donados para ningún proyecto específico), el cobro de las cuotas de membresía, los tipos de gastos permitidos, etc., hace que los aspectos económicos del quehacer de la Fundación están confusos y nebulosos, sobre todo para los que están asignados a mantener la contabilidad. Esto, a su vez, ha resultado en mensajes cruzados en el Centro.

Comunicación: La ausencia de mecanismos y caminos de comunicación dentro del sistema tiene un efecto "arteroesclerótico," bloqueando las arterias que tendrían que nutrir los varios órganos. Significa que los varios actores están aislados los unos de los otros, lo cual obstaculiza el papel de líder de la Fundación y dificulta la formulación de una visión clara y compartida de a dónde va todo el cuerpo. Para poder capitalizar todos los recursos humanos y económicos disponibles, haría falta que FUNDEMOS, como cerebro y punto de origen, establezca un proceso de comunicación fluida con el personal de DEMOS y con los miembros de la Asociación de EX-CEDES. También sería importante que la Fundación estableciera una política de comunicación con las otras instituciones más relevantes al nivel nacional e internacional, para así obtener la nutrición que el cuerpo entero necesita para poder gozar de buena salud.

Delegación de Autoridad: Para que FUNDEMOS invierta sus energías y tiempo con la máxima eficiencia y efectividad, hace falta que el Consejo Directivo considere la redistribución de autoridad, reservando para sí mismo la formulación y adopción de las políticas mayores, y delegando a la dirección del Centro las decisiones administrativas y operacionales más cotidianas. Dicha delegación debe conllevar la obligación de que la dirección le rinda cuenta y mantenga informado al Consejo, y que cumpla en forma

satisfactoria con las políticas adoptadas. También hace falta que dicha delegación conlleve la flexibilidad necesaria para que la dirección, a su vez, delegue parte de la autoridad prestada a otros empleados, creando así un flujo de autoridad con responsabilidad a todo nivel.

Proyecto de FUNDEMOS: La gráfica que sigue es una ilustración de cómo el sistema que la Fundación encabeza podría funcionar. Es un intento de representar las oportunidades sugeridas por los hallazgos y conclusiones anteriores, y sirve como guía para las siguientes recomendaciones. Los componentes principales del sistema y sus roles serían:

- È En base de un plan estratégico, **FUNDEMOS** fija las políticas, selecciona las actividades a ser realizadas, y recauda los fondos necesarios. Al mismo tiempo, inicia y mantiene contactos con los varios públicos críticos -**donantes, EX-CEDES y otras instituciones** claves, y los **medios de comunicación** - para promover donaciones, estimular y monitorear la participación de las instituciones en las actividades emprendidas, y divulgar información.
- È El **Centro DEMOS** administra el financiamiento captado por FUNDEMOS, actúa como secretaría del sistema, y organiza las actividades del componente de **Investigación y Educación** - que ahora son los cursos, pero que podrían incluir otras iniciativas en el futuro. Mediante un proceso de retroalimentación, el Centro va incorporando los reajustes necesarios en las actividades de este componente.
- È Una oficina o departamento de **Información y Divulgación** de FUNDEMOS recibe los materiales que salgan del componente anterior (v.gr., ponencias, videos y otra información de los cursos). Los sistematiza, empaqueta, y difunde a los tres públicos ya mencionados - donantes, EX-CEDES y otras instituciones claves para mantenerles informados, y a los medios de comunicación, para crear mayor conciencia pública y apoyar todas las actividades de la Fundación.

RECOMENDACIONES:

1. En cuanto sea posible, FUNDEMOS deberá realizar un Taller de Planificación Estratégica con la participación de los otros interesados, diseñado y facilitado por un especialista profesional en el campo del desarrollo organizacional para trazar un Plan Estratégico de tres años como mínimo y formular un proceso continuo y cíclico de planificación a ser institucionalizado como mecanismo permanente de monitoreo interno y externo para medir el grado de impacto de, e incorporar los reajustes que sean apropiados en, las actividades realizadas.
2. Para llegar a una proporción más amplia de los sectores críticos de la sociedad salvadoreña, así permeando en forma más profunda la cultura política del país, FUNDEMOS deberá establecer un programa o departamento de Información y Divulgación, cuyo trabajo se basaría en los materiales que resulten de los cursos de DEMOS y que diseñaría una campaña comprensiva de difusión, utilizando varios métodos y ocupando la asistencia técnica de un grupo de asesores que prestarían sus servicios en forma gratuita.
3. El Consejo Directivo de FUNDEMOS deberá crear un comité especializado para la captación de fondos que incluye representantes del Consejo, miembros del personal académico y administrativo de DEMOS, y asesores voluntarios desde fuera del sistema para: a) trazar un plan comprensivo de recaudación; y, b) guiar y monitorear estos esfuerzos en forma permanente.
4. Para asegurar el flujo eficiente de información y retroalimentación a través del sistema, y así apoyar sus esfuerzos, el Consejo Directivo de FUNDEMOS deberá formular una política de comunicación interna y externa y los procesos necesarios para abrirse al personal del Centro, a la Asociación de EX-CEDES, y a las otras instituciones identificadas como críticas para el logro de sus metas.
5. Para aumentar su eficiencia y la efectividad de sus esfuerzos, FUNDEMOS deberá aclarar su rol y el del personal de DEMOS, delegando la autoridad necesaria a quienes tengan la responsabilidad de llevar a cabo el trabajo de la Fundación, y adoptando una reglamentación interna clara, abierta y participativa, sobre todo para la evaluación periódica del personal.

C. USAID

Esta sección cubre los últimos tres objetivos fijados por el Equipo de Diseño/Evaluador, que son de interés especial a la Oficina de Iniciativas Democráticas de USAID/El Salvador.

HALLAZGOS:

1. Próximos Pasos y Necesidades Futuras: Como comentaron varias personas en el curso de esta evaluación, lo que ha pasado en El Salvador desde enero de 1992 cuando se firmaron los Acuerdos de Paz es un "milagro." De repente, después de 12 años de una guerra cruenta que cobró unas 75,000 vidas, las hostilidades pararon y se inició un proceso de reconciliación. No hay porqué pensar que este proceso no seguirá cimentando las profundas fisuras que dejó la guerra. Sin embargo, los analistas - y, de hecho, la observación directa - afirman que éste es un período crítico en la transición. Algunos piensan que este momento crítico durará unos años, al menos hasta después de las próximas elecciones presidenciales. Otros señalan que mucho depende del factor económico, y también del crecimiento de comprensión y tolerancia entre las personas y los sectores antes opuestos. "Fragil" parece ser el adjetivo más apropiado para describir el estado actual de la reconciliación. El Capítulo II habla del rol del Centro DEMOS en este proceso.

Dada la poca experiencia que existe y la discusión que continúa dentro de USAID con relación a la conveniencia de financiar proyectos de esta índole, el Acuerdo ICAS-USAID para el programa del Centro DEMOS sufrió ciertas fallas de diseño. Principal entre los elementos ausentes fueron indicadores efectivos y realistas y un mecanismo eficiente para el monitoreo continuo de progreso y la medición de resultados.

Aunque no existían indicadores o una base estadística de comparación, las investigaciones hechas durante esta evaluación dieron evidencia de la efectividad del trabajo del Centro DEMOS, sobre todo al nivel de los cursantes. Los que han pasado por los dos cursos exhiben claras y profundas señas del impacto que dicha experiencia les ha significado en cuanto al nivel de tolerancia que ahora demuestran y su comprensión del proceso de reconciliación de su país. Al mismo tiempo, el trabajo hecho ha servido para formar al personal del Centro, que es muy probablemente el único grupo al nivel nacional con experiencia tan amplia en la coordinación de sectores políticos y tendencias ideológicas tan dispersos.

Se encontró menos evidencia en cuanto a la sostenibilidad del programa que supuestamente, con el fin del Acuerdo ICAS-USAID, dependerá de FUNDEMOS. La Fundación todavía se encontraba en la etapa "heróica" de su vida organizacional, y necesitaría la inyección de muchas energías y buena voluntad, más asistencia técnica puntual, para consolidarse como la institución líder que podría ser. Quizás lo más importante notar aquí es que, para el éxito de todos, será cada vez más importante que FUNDEMOS y DEMOS se den cuenta de que forman parte un un sólo sistema, y que comparten los mismos objetivos y destino.

Nuestra apreciación y recomendaciones fundadas acerca de los cambios considerados convenientes para el futuro de DEMOS y FUNDEMOS se encuentran en las secciones anteriores de este Capítulo. También se han transmitido ideas para la realización de actividades de DEMOS en otras partes del país. El potencial de réplica en otros países dependerá de situaciones específicas y el carácter de los conflictos. No fue posible durante esta evaluación analizar ese potencial en detalle, sobre todo dada la situación tan fluida e inestable en que DEMOS se encontraba. Las lecciones aprendidas se encuentran en el próximo Capítulo.

2. Carácter Participativo y Efectivo del Proceso: De acuerdo con el penúltimo objetivo fijado por el Equipo de Diseño/Evaluador, aquí se valora el carácter participativo y efectivo de la metodología diseñada por MSI para evaluar el impacto de programas de manejo de conflicto, basado en los resultados obtenidos en esta evaluación de DEMOS. Para tal efecto, hay que considerar varios factores, incluyendo: a) la separación del proceso en dos fases, con la realización de la segunda dependiendo de la aprobación inmediata de la primera; b) la primacía asignada a la presentación de un informe escrito por el contratista con hallazgos, conclusiones y recomendaciones como producto final; c) la existencia de un contrato que estipulaba de antemano los componentes, duración y productos requeridos, lo cual no permitía la flexibilidad necesaria para desarrollar todo un proceso verdaderamente participativo.

En la aplicación de la metodología participativa para evaluar el impacto del programa de DEMOS, aunque el contenido de la *Fase II* (la evaluación misma) no se pudo planificar hasta terminar la *Fase I* (el desarrollo de los Términos de Referencia para la evaluación), los términos y la duración del proceso fueron fijados por USAID desde el comienzo en la Orden de Entrega. Por ejemplo, igual como en las evaluaciones tradicionales no participativas, se estipuló la redacción y entrega por MSI de un informe borrador antes de salir del país. Sin embargo, no hubo tiempo para seguir el proceso participativo con el Equipo Evaluador, llegando a un consenso para el informe final. Tampoco hubo oportunidad para un componente de planeamiento de los próximos pasos con todas las partes interesadas. O sea, el documento borrador se convirtió en el enfoque principal y producto final del proceso, en vez de ser aprovechado como punto de partida para un componente de planificación basada en lo que se había aprendido.

La redacción del informe borrador le costó al equipo de MSI más de tres días de trabajo antes de salir de El Salvador, tiempo que se hubiera podido invertir en el examen por todas las partes de un perfil de los hallazgos, y la formulación participativa de conclusiones y recomendaciones que, a su vez, se convertirían en un plan de acción para el futuro.

Dadas estas circunstancias, no es de sorprenderse que al final de la *Fase I*, la metodología diseñada por MSI fue juzgada *participativa* y *efectiva* por todo el Equipo de Diseño, y que la opinión fue dividida después de la *Fase II*. Esto fue comprobado mediante encuestas escritas al final de cada fase. En la primera ocasión, contestaron todos los nueve miembros del Equipo que todavía se encontraban en el país. Pero al finalizar la segunda fase, sólo cinco miembros respondieron. En este último caso, al contestar la pregunta sobre si el proceso había sido *efectivo*, dos dijeron que sí, dos que no, y uno que "depende de

que si el producto final está aceptado por todas las partes; demasiado temprano para decir." También se les preguntó sobre cómo cambiarían la metodología aplicada. Las contestaciones incluyeron:

- Ë Pondría más tiempo para preparación y revisión del reporte final;
- Ë Agregar una semana más para producir el informe borrador final - con comentarios de nosotros;
- Ë Quizás agendar otra visita del consultor - tal vez hacer que él/ella redactara el documento en EE.UU., mandándolo por DHL, y luego regresando para discutirlo.

3. Conveniencia de Procesos Evaluativos Participativos: Por su misma naturaleza, los programas de manejo de conflicto tienen características que desafían ser evaluadas, sobre todo en forma tradicional. A diferencia de otros tipos de proyectos de desarrollo, estas iniciativas son de alta sensibilidad y contenido político, dependen mayormente de las percepciones de los involucrados, y tienen resultados no cuantificables que requieren la identificación de indicadores apropiados en varios niveles y un proceso de monitoreo por las partes involucradas en el conflicto para poder medir el grado de progreso que perciben. Por lo tanto, más que en ninguna otra clase de proyecto, para evaluar el impacto de los programas de manejo de conflicto, hay que involucrar a las partes implicadas. En este sentido, el establecimiento de un proceso continuo de monitoreo en que todos participan es quizás más importante que las evaluaciones formales.

En la encuesta final de los miembros del Equipo Evaluador, se les preguntó si recomendarían a otra Misión de USAID que usara la metodología participativa de evaluación que experimentaron aquí. Dos personas dijeron que sí, una que no, y dos no contestaron. Sin embargo, al indagar sobre los factores principales que una Misión de USAID debería cuidar al emplear este tipo de proceso participativo, todos contestaron, sugiriendo:

- Ë Tomar en cuenta que el proceso requiere más tiempo y por lo tanto dinero;
- Ë Exigir estrictamente desde los principios del proceso PARTICIPACION sin ninguna excepción;
*
- Ë Que las personas de AID tengan tiempo para trabajar como miembros del equipo;
- Ë Que se asegure que las partes entiendan perfectamente la participación y la acepten;
- Ë Que todos estén dispuestos a aceptar críticas positivas;
- Ë Documentar ampliamente qué se entiende por metodología de evaluación participativa;
- Ë La Misión de USAID debería de estar compuesta por personas con amplia experiencia en las áreas que se pretenden evaluar;
- Ë Depende - pienso que funcionaría más fácilmente y costaría menos si todas las partes en el equipo de evaluación - incluyendo los consultores - vivieran permanentemente en el país, para que el tiempo no sea tan limitado y los gastos no se sumen tan rápidamente. Hacer tal proceso participativo bien requiere mucho tiempo - puede que éste sea un método más caro de lo que muchas Misiones pueden soportar.

* Un Co-Director Ejecutivo de DEMOS decidió de antemano no participar en este proceso.

Es importante notar que esta evaluación fue contratada e iniciada antes del primero de octubre, cuando la reenergía global de USAID entró en vigor, y terminó después de aquella fecha. De haberse realizado un poco más tarde, las nuevas Directrices de la Agencia, que reconocen la importancia crítica de la participación e incluyen a los socios y clientes en todas las facetas de los proyectos, hubieran estado vigentes, permitiendo un proceso mucho más flexible. En la "nueva USAID," según el Capítulo 203 de las Directrices, titulado *Managing for Results: Monitoring and Evaluating Performance*, "las metodologías de evaluación y los métodos para la colección de datos... permitirán un máximo de participación" (sec. 203.5.6a). Asimismo, la evaluación no se ve como punto final de un proyecto, sino como el vínculo o canal de rebote que conduce de vuelta al primer componente del proceso - la planificación. Este documento otorga autoridad total a los Equipos de Objetivos Estratégicos para decidir "si/cuándo se necesita una actividad evaluativa, en consultación con los otros socios y clientes, así como los gerentes máximos de la unidad de operación." También, es el Equipo del Objetivo Estratégico que decide el tipo de documento requerido y el uso que les da a los resultados; pueden ser utilizados principalmente como insumo para una etapa de planificación de los próximos pasos. De hecho, según la nueva "Política Básica de Monitoreo y Evaluación" (sec. 203.5.1), la información que resulta de estas actividades "jugará un rol crítico en las decisiones de planificación y manejo."

En resumen, como sugirieron algunos miembros del Equipo Evaluador, y de acuerdo con lo que implican las nuevas Directrices de USAID, el costo de una evaluación participativa también representa una inversión en el futuro del proyecto, o sea, hay que "evaluar el pasado para construir el futuro."

CONCLUSIONES:

Necesidades Futuras: En El Salvador, el proceso de reconciliación nacional está en una etapa crítica que ha de durar varios años más. Uno de los factores claves para la buena marcha de este proceso será el aumento de tolerancia entre las personas y sectores claves, y su apoyo del sistema democrático que se inició en 1992 con la firma de los Acuerdos de Paz.

En vista de esto, para contribuir al desarrollo sostenible del país, será importante que USAID/El Salvador siga apoyando iniciativas como el programa del Centro DEMOS que buscan incrementar el grado de tolerancia y fortalecer el liderazgo democrático dentro del país. Al hacerlo, sería importante tomar en cuenta una tarea que no se hizo durante el diseño del Acuerdo con ICAS para el programa de DEMOS. Se refiere a la identificación de objetivos específicos y claros que responden a las necesidades de todos los interesados, y que son respaldados por indicadores de contexto (v.gr., del ambiente nacional) y al nivel de las actividades a ser apoyadas. En el caso de DEMOS, el diseño no especificaba cuáles factores iban a ser medidos, y tampoco se estableció un mecanismo formal para marcar el progreso y medir el "éxito" de los resultados. Sería importante hacerlo en el futuro, y también convendría que las otras recomendaciones contenidas en las previas dos secciones fueran implementadas.

Carácter Participativo y Efectivo de la Metodología: Aunque la metodología aplicada por MSI fue

diseñada para ser participativa y efectiva, los requerimientos contractuales fijados de antemano por USAID, y la subsiguiente falta de flexibilidad, no permitieron el aprovechamiento pleno de la metodología diseñada. Mientras que fue posible pronosticar los pasos a seguir en la *Fase I*, que fue juzgada *participativa y efectiva* por todos los involucrados, era imposible predecir con exactitud los detalles y necesidades de la *Fase II*, puesto que dependían de la etapa anterior. Por lo tanto, la opinión del Equipo Evaluador quedó dividida en cuanto a los resultados obtenidos de esta última parte del proceso.

Ahora está claro que hubiera sido mucho más productivo si, en lugar de redactar un informe borrador completo, MSI hubiera podido utilizar los últimos días disponibles antes de salir del país para preparar un breve perfil de los hallazgos principales y facilitar la continuación del proceso participativo para que los interesados los consideraran y llegaran a un consenso sobre las conclusiones y recomendaciones. En esta forma, el resultado final habría sido un informe que contenía los próximos pasos acordados por todos. También se hubiera evitado la necesidad de que, con la salida del equipo de MSI, USAID se quedara con la responsabilidad de que todas las partes llegaran a un acuerdo sobre los comentarios a ser transmitidos para la preparación de este informe final (proceso que duró casi un mes más de lo planificado).

Conveniencia de Utilizar Procesos Participativos: Respaldo por las nuevas Directrices de USAID en apoyo del proceso de reingeniería de la Agencia, se puede afirmar la importancia de los procesos participativos en todas las etapas de los proyectos de desarrollo - v.gr., planificación, ejecución, y monitoreo/evaluación. Debido a la naturaleza de los proyectos de manejo de conflicto, los procesos participativos son aún más importantes. Decisiones sobre la necesidad de evaluaciones formales deben tomarse de acuerdo con la clase de información que se necesita para el buen manejo de los proyectos, y el nivel de inversión que merece la adquisición de esa información.

De igual o mayor importancia, especialmente en los proyectos de manejo de conflicto, son los procesos internos de monitoreo continuo que involucran la participación activa de todas las partes. La evaluación de DEMOS sugiere que los mecanismos internos de monitoreo y evaluación de esta clase de proyecto han de ser parte íntegra del diseño e incluir, como mínimo, un equipo de monitoreo en que todas las partes tengan roles acordados, transparentes y claros, y en donde estén llamadas a participar activamente en el seguimiento de las actividades realizadas. También quedó claro que, de acuerdo con lo indicado en las nuevas Directrices de USAID, para mayor éxito, tales equipos han de ser coordinados por una persona con destrezas y características que le permitan funcionar como facilitadora y no como "líder" del grupo.

RECOMENDACIONES:

1. Dado el progreso hasta la fecha, y el estado todavía frágil de la reconciliación nacional, y para evitar dependencia en un sólo donante, USAID/El Salvador deberá seguir apoyando actividades seleccionadas del programa del Centro DEMOS, sobre todo si FUNDEMOS y DEMOS decidieran implementar las recomendaciones que se les están dirigiendo como resultado de esta evaluación, empezando con la realización de un proceso participativo de planificación estratégica

que involucre a FUNDEMOS, DEMOS y la Asociación de EX-CEDES; la creación y operación de un sistema apropiado de monitoreo y evaluación dentro del sistema; la capacitación suplementaria del personal de DEMOS en el manejo de conflictos, el planeamiento estratégico, la dinámica y facilitación de grupos, y el monitoreo y evaluación de proyectos; y, el diseño y establecimiento dentro del sistema de un programa o departamento de información y divulgación para apoyar todas las actividades emprendidas.

2. Puesto que la evaluación verdaderamente participativa es un proceso evolutivo, los detalles del cual no se puede planificar de antemano, y para poder implementar exitosamente las Directrices actuales de la Agencia, USAID deberá asegurar que los procesos administrativos de contratación permitan el mayor grado de flexibilidad que sea posible y que apoyen las decisiones de los Equipos de Objetivos Estratégicos y de las oficinas técnicas.
3. USAID/El Salvador deberá seguir empleando en éste y otros proyectos suyos metodologías participativas de evaluación, y deberá compartir esta experiencia y los resultados obtenidos con los Burós, Oficinas y Misiones de la Agencia que estén involucrados en el diseño, implementación o evaluación de actividades relacionadas con el manejo de conflictos.

CAPITULO IV

EVALUACIONES PREVIAS Y LECCIONES APRENDIDAS

EVALUACIONES PREVIAS

Como ya se notó en el Capítulo II, en setiembre de 1994, mediante una empresa local, USAID/El Salvador mandó realizar una encuesta de los ex-cursantes del Centro DEMOS. El hecho de que se hiciera en forma sorpresiva sin previa consulta, ni con ICAS ni con el Centro, y la formulación de algunas de las preguntas, causaron reacciones negativas, afectando adversamente las relaciones entre ICAS/DEMOS y la Misión. Aunque el informe de aquella evaluación fue transmitido al Centro, aparentemente la información que contenía nunca fue usada.

Aquella experiencia y el deseo de asegurar que la nueva evaluación fuera aceptada, resultó en una larga demora hasta que los representantes de ICAS, DEMOS, y FUNDEMOS aceptaran el equipo de MSI. También parece haber motivado la contratación por FUNDEMOS/DEMOS de su propio consultor local para acompañarle en la primera fase de este proceso. Como comentó una de las personas involucradas: "Esa otra experiencia queda como un ejemplo de como no se debe hacer una evaluación."

Cabe notar que, al empezar el presente trabajo, se sentía la desconfianza y sospecha del grupo. Sin embargo, el mismo proceso participativo rápidamente suavizó estos sentimientos, puesto que todos se dieron cuenta que esto representaba un esfuerzo sincero de sacar un producto de utilidad para todos, sin que USAID tuviera nada escondido debajo de la mesa. Juzgando por los comentarios posteriores y nuestras propias observaciones, se puede afirmar que una evaluación tradicional, donde "expertos" vengan a mirar desde fuera y juzgar, hubiera podido profundizar la brecha entre USAID y el Centro DEMOS.

LECCIONES APRENDIDAS

Basado en lo aprendido a través de esta evaluación, se ofrecen las siguientes lecciones abreviadas para el consumo de quienes les sean de interés.

1. La participación de todas las partes en un proceso de evaluación enriquece el producto, y también sirve para bajar el "estático" en el sistema estudiado, así como de plataforma para construir el futuro.
2. En los proyectos de manejo de conflicto, para medir el progreso y los resultados obtenidos, es especialmente importante incluir en el diseño la definición de "éxito," la identificación de indicadores claros, y la creación de los sistemas internos necesarios para el monitoreo continuo y participativo

de las actividades realizadas.

3. Para asegurar el mayor rendimiento de todos los recursos disponibles, humanos así como financieros, es menester que una organización tenga un plan estratégico, claro y transparente que todos los involucrados ayuden a diseñar y mantener actualizado, máxime cuando se trata de todo un sistema con componentes complementarios.
4. Estructurar una organización con dos directores ejecutivos, departamentos separados, y diferentes etiquetas de "equipo" conduce a confusión en cuanto a quién está mandando, y puede interferir con el espíritu de equipo universal que debe permear la organización entera, sobre todo en los departamentos que se sienten como en la "liga menor."
5. Cualquier organización no gubernamental (ONG) debe crear los sistemas necesarios para aprovechar al máximo de todo el trabajo, apoyo, y asesoría experta que se le ofrezca en forma voluntaria.
6. En las ONGs, la visión de auto-suficiencia siempre debe estar presente, con planes sólidos para ir progresando hacia esa meta. En el camino, les conviene a dichas organizaciones evitar de depender de un sólo donante, sin construir una base financiera comprensiva que puede incluir contribuciones de una membresía amplia y donaciones de otras fuentes diversificadas al nivel local, nacional e internacional.
7. Crear una nueva entidad rectora en medio de un proyecto, y tratar de transferir autoridad y responsabilidad desde la organización auspiciadora original hasta la nueva, crea frustración por los dos lados y deja la unidad ejecutora del programa en una situación confusa que puede afectar su rendimiento.
8. Para aumentar la efectividad de un proceso evaluativo participativo, se debe incluir un componente final en que los mismos participantes estudian lo que se ha aprendido de la información recogida, convirtiendo dichos conocimientos en un plan de acción que marca los próximos pasos.
9. El tipo de documento requerido de un proceso participativo de evaluación debe ser decisión y servir los propósitos de todas las partes, y no simplemente obedecer los procedimientos administrativos de la entidad auspiciadora.
10. Una falta de flexibilidad impuesta por procedimientos administrativos contractuales contradice el mismo concepto de la participación, y perjudica a todas las partes involucradas en el proceso.