

EVALUACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL
DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL CONCEPTO DE SEGURIDAD HUMANA EN
AMÉRICA LATINA

INFORME FINAL

Dr. Eladio Alvarado
M.Sc. Margarita Jenkins

San José, 26 de junio de 2013

CONTENIDO

Lista de cuadros	3
Lista de anexos	4
Siglas y abreviaturas	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
i) Antecedentes y contexto	5
ii) Principales hallazgos y conclusiones.....	7
iii) Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas.....	8
1. ANTECEDENTES	10
2. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	10
3. METODOLOGÍA.....	11
3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	12
3.2 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	12
3.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	14
3.4 FASES.....	14
3.5 CRONOGRAMA.....	16
4. PRINCIPALES HALLAZGOS	16
4.1 DISEÑO DEL PROYECTO	17
Pertinencia	17
Claridad	19
Factibilidad	20
4.2 IMPLEMENTACIÓN.....	22
Insumos.....	22
Actividades y procesos	25
4.3 EFECTOS	29
Productos	29
Resultados.....	44
4.4 SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.....	47
4.5 BALANCE FINAL	49
4.5.1 Fortalezas del proyecto	49
4.5.2 Debilidades del proyecto	50
4.5.3 Resistencias	50
4.5.4 Retos	51

4.5.5 Lecciones aprendidas mencionadas en las entrevistas.....	52
4.5.6 Recomendaciones de los entrevistados.....	52
5. CONCLUSIONES.....	54
6. BIBLIOGRAFÍA	56
7. ANEXOS	59
7.1. Lista de personas entrevistadas o consultadas vía email	59
7.2. Lista de documentos consultados	61
7.3 Guías de entrevistas	63

Lista de cuadros

Cuadro N° 1. Cadena de resultados de la GBR	11
Cuadro N° 2. Categorías de análisis	12
Cuadro N° 3. Cronograma	16
Cuadro N° 4. Valoraciones de la pertinencia del proyecto, según el equipo del proyecto... ..	18
Cuadro N° 5. Valoraciones de la factibilidad del proyecto, según el equipo del proyecto ..	21
Cuadro N° 6. Valoraciones en torno a los recursos con los que contó el proyecto para su ejecución, según el equipo del proyecto	24
Cuadro N° 7. Articulación del proyecto con otras iniciativas en el contexto latinoamericano	25
Cuadro N° 8. Valoraciones del equipo del proyecto en torno a las actividades y procesos de implementación del proyecto.....	28
Cuadro N° 9. Valoraciones del equipo del proyecto en torno al nivel de cumplimiento de los productos del proyecto.....	36
Cuadro N° 10. Valoraciones en torno a la constitución del Consejo Asesor.....	37
Cuadro N° 11. Valoraciones en torno a la sistematización de proyectos de seguridad humana en América Latina	39
Cuadro N° 12. Valoraciones en torno al mapeo de agendas de seguridad humana y planes de desarrollo	40
Cuadro N° 13. Valoraciones en torno a la inclusión del tema de seguridad humana en el curso de derechos humanos y en otros espacios	40
Cuadro N° 14. Valoraciones del equipo del proyecto en torno al modelo de capacitación..	41
Cuadro N° 15. Valoraciones en torno a la guía metodológica y el curso virtual.....	42
Cuadro N° 16. Valoraciones en torno al inventario de iniciativas.....	43
Cuadro N° 17. Valoraciones del equipo del proyecto en torno a los resultados del mismo.	45
Cuadro N° 18. Valoraciones en torno a la sostenibilidad del proyecto	48

Lista de anexos

7.1.	Lista de personas entrevistadas o consultadas vía email	59
7.2.	Lista de documentos consultados	61

Siglas y abreviaturas

CARICOM	Comunidad del Caribe, acrónimo del inglés: <i>Caribbean Community</i>
COPRECOS	Comité de Prevención y Control del VIH/SIDA de las Fuerzas Armadas y Policías Nacionales de América Latina y el Caribe
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
GBR	Gestión basada en resultados
IIDH	Instituto Interamericano de Derechos Humanos
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo” (UNDAF, por sus siglas del inglés <i>United Nations Development Action Framework (UNDAF)</i>)
MERCOSUR	<i>Mercado Común del Sur</i>
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Costa Rica
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCHA	Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios por sus siglas del inglés <i>Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i>
ODM	Objetivos del Milenio
OEA	Organización de Estados Americanos
OMI	Organización Marítima Internacional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento del Proyecto “Desarrollo y promoción del concepto de seguridad humana en América Latina”
SH	Seguridad Humana
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UNCRD	Centro de las Naciones Unidas para el Desarrollo Regional
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, por sus siglas del inglés <i>United Nations Department of Safety and Security</i>
UNTFHS	Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana (por sus siglas del inglés: <i>United Nations Trust Fund for Human Security</i>)

RESUMEN EJECUTIVO

i) Antecedentes y contexto

Resumen del proyecto

El proyecto “**Desarrollo y Promoción del Concepto de Seguridad Humana en América Latina**”, corresponde a una iniciativa promovida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Costa Rica y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos, (IIDH), el cual cubre ciertos países de la región latinoamericana y está financiado por el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana (UNTFHS).

El objetivo general de desarrollo del proyecto fue “Promover la adopción del enfoque de seguridad humana en la comprensión de los desafíos del desarrollo en la región de América Latina, enfatizando en el enfoque regional, pero trabajando en ciertos países seleccionados”. Sus principales beneficiarios eran los hombres y mujeres responsables de la promoción, ejecución y diseño de políticas de desarrollo y seguridad humana, a nivel de organismos multilaterales, organizaciones de la sociedad civil, agencias de Naciones Unidas y Estados Latinoamericanos.”

Los objetivos específicos eran los siguientes:

- Contar con una plataforma de asesoría al proyecto desde diversas perspectivas (desarrollo humano, derechos humanos y seguridad humana) mediante la conformación de un Consejo Asesor de alto nivel.
- Validar y difundir el concepto de seguridad humana en América Latina a partir de la sistematización de los proyectos y de las investigaciones en la región.
- Profundizar en el entendimiento y la aceptación de la seguridad humana en América Latina entre los dirigentes políticos, decidores de políticas, analistas y académicos.
- Orientar al Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana sobre las prioridades en seguridad humana en América Latina.

Propósito y alcance de la evaluación

La evaluación corresponde a una evaluación final con tres componentes: i) concepto y diseño del proyecto; ii) implementación del proyecto, apoyo y supervisión, seguimiento y evaluación, participación de actores involucrados; y, iii) resultados del proyecto y sostenibilidad. Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

- Evaluar la implementación del proyecto, revisar sus logros, el cumplimiento de los objetivos, así como productos y resultados.
- Establecer la relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad y desempeño general del Proyecto.
- Identificar y documentar las lecciones aprendidas y buenas prácticas implementadas por el Proyecto.
- Plantear recomendaciones dirigidas a sus tres actores principales de ejecución, a saber: PNUD, IIDH y el UNTFHS; así como a otras instituciones y proyectos sobre seguridad humana en la región.

El alcance de la evaluación comprende todo el período de implementación del proyecto, entre el 10 de abril de 2010 y el 31 de diciembre de 2012.

Metodología de la Evaluación

En coherencia con los objetivos de la evaluación, la metodología se centró en: i) el concepto y *diseño* del proyecto; ii) su *implementación*; y iii) sus *resultados*. Dados estos componentes, se considera apropiado retomar el Enfoque de la Gestión Basada en Resultados (PNUD, 2009), especialmente en lo que respecta a cuatro de sus elementos: los insumos (relacionados parcialmente con el concepto y *diseño* del proyecto), las actividades (asociadas con la *implementación*) y los productos y efectos (referidos a los *resultados*).

Pese a que en los Términos de Referencia se plantea evaluar no sólo *efectos* sino también *impactos*, es importante precisar que el período transcurrido desde la fecha de finalización del proyecto, no permite evaluar estos últimos. Por otra parte, la metodología propuesta en los Términos de Referencia tampoco permitiría una evaluación de impacto.

Considerando lo anterior, así como la metodología propuesta, la evaluación permite realizar una valoración de los *insumos* del proyecto, sus *actividades*, sus *productos* y sus *efectos*, enfocados estos últimos, especialmente, en los cambios en el desempeño institucional y de quienes se encuentran comprometidos, de una u otra manera, con la formulación y ejecución de políticas públicas relacionadas con la seguridad humana.

Aunque se utiliza la información cuantitativa disponible, el enfoque de la evaluación es fundamentalmente cualitativo, según se desprende del análisis de los objetivos planteados en los términos de referencia, de los instrumentos de recolección propuestos y del muestreo. Este tipo de evaluación permite “entender los procesos, conductas y condiciones tal como son percibidos por los grupos o personas objeto de estudio”, mediante el uso de estrategias de triangulación, que permiten la confrontación de distintas fuentes de información y la validación de los resultados del estudio (PNUD, 2002).

El diseño metodológico contempló las siguientes categorías: Para el componente de Diseño del Proyecto (pertinencia): las categorías pertinencia, claridad, factibilidad; para la implementación (eficiencia), las categorías insumos, actividades y procesos; para los efectos (eficiencia), las categorías productos y resultados; además de la sostenibilidad del proyecto y un balance en cuanto a fortalezas, debilidades, resistencias y retos enfrentados, así como lecciones aprendidas.

Con base en estas categorías y los objetivos de la evaluación, la misma se desarrolló en seis fases a saber: i) concertación con la entidad contratante, ii) recolección y análisis de información secundaria, iii) diseño de instrumentos y preparación del trabajo de campo, iv) recolección de información primaria, v) análisis e interpretación de la información, vi) elaboración y presentación del informe final.

ii) Principales hallazgos y conclusiones

Diseño del proyecto (pertinencia): A nivel conceptual el proyecto fue diseñado para responder a las necesidades del contexto regional y local, para articularse con otras iniciativas y estrategias de la región y para integrar la perspectiva de género. Refleja claridad en su formulación y definiciones, con lo cual satisface los criterios de pertinencia y claridad utilizados para evaluar el diseño. Sin embargo, en la práctica, no se cumplió totalmente el principio de factibilidad. Si bien la formulación de resultados parecía realista, no resultaron serlo los tiempos destinados para alcanzar los mismos, ni la capacidad de prever la materialización de riesgos generados por factores externos, que impactaron negativamente el cumplimiento de los tiempos y obligó a un reajuste del proyecto, tanto en los tiempos de ejecución, como del financiamiento de cada actividad, el alcance y los resultados esperados.

Implementación (eficiencia): En relación con la eficiencia en el uso de los insumos y recursos disponibles por el proyecto para su ejecución, el proyecto contó con el recurso humano, la estructura organizativa, el establecimiento claro de roles y responsabilidades y los recursos económicos relativamente suficientes para su desarrollo. Cada una de las subcategorías, utilizadas para evaluar los insumos con los que contó el proyecto para su ejecución, alcanzó un nivel de cumplimiento alto, lo que evidencia una percepción positiva en torno a los recursos del proyecto.

De igual modo, la evaluación, referente a las actividades y los procesos del proyecto durante su implementación, reflejó una percepción positiva en cuanto a la capacidad de gestión de las instancias del proyecto y el trabajo conjunto de las organizaciones, la administración de los fondos y el nivel de participación de los actores involucrados. No obstante, se identifican aspectos susceptibles de ser mejorados en relación con el cumplimiento de los planes operativos, un reforzamiento de las acciones de monitoreo y evaluación y, derivado de ello, una mayor retroalimentación de los resultados obtenidos de las mismas. Además, como parte de las actividades del equipo de trabajo del proyecto regional se presentaron algunas dificultades para coordinar reuniones y espacios de discusión, así como el problema de la lentitud de algunos de los trámites administrativos del PNUD. Con respecto a los beneficiarios, se dieron algunas resistencias conceptuales y actitudinales ante el concepto de seguridad humana, así como carencia de personal experto sobre el tema en la región.

Efectos (eficacia): Los resultados de la evaluación reflejan los avances logrados por el proyecto en el cumplimiento de sus objetivos y en la consecución de los nueve productos esperados. Sin embargo, es una debilidad que los productos no hayan sido suficientemente difundidos y utilizados en la región, que el nivel de comprensión y apropiación del concepto por parte de los beneficiarios es aún incipiente y requiere ser ampliado hacia otros sectores y beneficiarios; así como en el nivel político, académico, local y de generación de políticas públicas; que aún prevalece un alto nivel de resistencia hacia el enfoque en Latinoamérica.

Sostenibilidad del proyecto. La evaluación arroja una percepción positiva ampliamente dominante, aunque denota ciertos riesgos que deben atenderse para que no afecten estratégicamente la sostenibilidad del proyecto. Positiva, en el sentido de que los encargados del proyecto evidenciaron preocupación por asegurar la sostenibilidad del proyecto.

Existen dos retos importantes que deben ser encarados para garantizar la sostenibilidad: la resistencia aún imperante en diversos entornos para la utilización del enfoque y la falta de capacidad financiera para dar continuidad a los resultados del proyecto. Si bien ambos son cruciales, este último es clave pues se refiere a una situación externa de difícil alcance desde el ámbito de acción de una agencia o proyecto interagencial.

Fortalezas: Un equipo de trabajo muy capacitado y comprometido, la apertura de espacios para el intercambio de experiencias, el trabajo conjunto entre el IIDH y el PNUD Costa Rica y el conocimiento para operativizar el enfoque de seguridad humana fueron las principales fortalezas identificadas.

Debilidades del proyecto: Dificultades para la concurrencia y sincronización de agendas de los miembros del proyecto, tiempos reales no acordes con respecto a los tiempos estimados, poca difusión de conocimientos y resultados en la región y un nivel de apropiación del enfoque y resultados sobre SH aún incipiente; versus la prevalencia de desconocimiento y resistencia hacia el mismo en instituciones y pobladores de la región.

Resistencias: hacia la adopción del enfoque de seguridad humana; resistencia que se da como producto de un desconocimiento sobre el concepto, su aplicación y la existencia de mitos relacionados con el mismo.

Retos: el vencer la resistencia hacia la aplicación del enfoque y a la vez fomentar una apropiación integral del mismo, para lo cual se requieren recursos financieros que no se tienen disponibles en este momento.

iii) Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

- **Aprovechar y explotar los resultados generados por el proyecto,** para dar continuidad a los esfuerzos para difundir el enfoque de seguridad humana. Es importante que tanto el UNTFHS, como el IIDH y el PNUD puedan aprovechar los resultados generados para producir un impacto regional en cuanto a la aplicación del enfoque de seguridad humana.

- **Difusión y reutilización de productos, en otros espacios y hacia otros destinatarios, incluyendo** la academia, la sociedad civil y el entorno local, particularmente considerando los involucrados con la formulación de políticas públicas.
- **Establecimiento de índices e indicadores básicos de seguridad humana orientados a tres fines:** para permitir a los cooperantes priorizar las zonas de intervención según su nivel de vulnerabilidad; para medir el impacto real que una intervención produce en los distintos principios de SH; para monitorear y evaluar de forma más precisa los proyectos de SH.
- **Creación de una red de expertos y un centro de recursos de seguridad humana para América Latina:** que fomente el intercambio de conocimiento, experiencia y apoyo desde la práctica de cada entorno local y en lo regional.
- **Mejoramiento de procesos a nivel de los organismos:** que impacten en simplificación de trámites y reducción de tiempos y en establecer facilidades para el trabajo conjunto inter-institucional.
- **Búsqueda de nuevos financiamientos:** A partir de esta experiencia buscar más y mejores apoyos que permitan dotar de recursos suficientes la continuidad de este esfuerzo por generalizar la aplicación de políticas y programas regionales, nacionales y locales basados en el enfoque de la seguridad humana. En este sentido se recomienda establecer una línea base a partir de los resultados del proyecto para presentar una propuesta a corto plazo al UNTFHS.
- Es justo y necesario decir que la magnitud financiera del proyecto era limitada frente a la amplitud geográfica y la profundidad del alcance teórico, conceptual, cultural y práctico del proyecto. Queda claro que quienes asumieron la implementación del proyecto hicieron un excelente trabajo, superando los obstáculos encontrados en el camino.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL

DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL CONCEPTO DE SEGURIDAD HUMANA EN AMÉRICA LATINA

INFORME FINAL

1. ANTECEDENTES

El proyecto regional *Desarrollo y Promoción del Concepto de Seguridad Humana en América Latina* fue una iniciativa promovida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Costa Rica y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos, (IIDH) con sede en ese país, y financiada por el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana (UNTFHS, por sus siglas en inglés).

El propósito del proyecto era “Promover la adopción del enfoque de seguridad humana en la comprensión de los desafíos del desarrollo en la región de América Latina, enfatizando en el enfoque regional, pero trabajando en ciertos países seleccionados”. Sus principales beneficiarios eran los hombres y mujeres responsables de la promoción, ejecución y diseño de políticas de desarrollo y seguridad humana, a nivel de organismos multilaterales, organizaciones de la sociedad civil, agencias de Naciones Unidas y Estados Latinoamericanos.

De acuerdo con lo establecido en el documento del proyecto, al finalizar el mismo se debería realizar una evaluación, la cual se rige por los procedimientos establecidos por el PNUD y el UNTFHS. Se espera, con esta evaluación, indagar por cambios positivos y resultados del proyecto, así como analizar efectos negativos e inesperados de su ejecución, identificar lecciones aprendidas y brindar información relevante para el diseño y ejecución de futuros proyectos en la región.

2. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación consideró tres componentes: i) concepto y diseño del proyecto; ii) implementación del proyecto, apoyo y supervisión, seguimiento y evaluación, participación de actores involucrados; iii) resultados del proyecto y sostenibilidad. Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

- Evaluar la implementación del proyecto, revisar sus logros, el cumplimiento de los objetivos, así como productos y resultados.
- Establecer la relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad y desempeño general del Proyecto.
- Identificar y documentar las lecciones aprendidas y buenas prácticas implementadas por el Proyecto.
- Plantear recomendaciones dirigidas a sus tres actores principales de ejecución, a saber: PNUD, IIDH y el UNTFHS; así como a otras instituciones y proyectos sobre seguridad humana en la región.

La evaluación comprende todo el período de implementación del proyecto, entre el 10 de abril de 2010 y el 31 de diciembre de 2012.

3. METODOLOGÍA

De acuerdo con lo solicitado en los Términos de Referencia, se trata de una evaluación final, orientada a valorar tres aspectos: i) el concepto y *diseño* del proyecto; ii) su *implementación*; y iii) sus *resultados*. Dados estos componentes, se considera apropiado retomar el Enfoque de la Gestión Basada en Resultados (PNUD, 2009), especialmente en lo que respecta a cuatro de sus elementos: los insumos (relacionados parcialmente con el concepto y *diseño* del proyecto), las actividades (asociadas con la *implementación*) y los productos y efectos (referidos a los *resultados*). El Cuadro siguiente incluye los aspectos contemplados por el Enfoque de la Gestión Basada en Resultados - GBR- y una breve descripción de los mismos.

CUADRO N° 1. CADENA DE RESULTADOS DE LA GBR

INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	EFFECTOS	IMPACTOS
Recursos financieros, humanos y materiales usados para la intervención de desarrollo	Acciones emprendidas por las cuales se movilizan insumos para generar productos específicos	Los productos, bienes de capital, y servicios que se obtienen de las intervenciones de desarrollo	Efectos a corto y medio plazo de los productos de una intervención. Cambios en las condiciones de desarrollo	Cambios intencionados o reales en el desarrollo humano medida en términos de bienestar de la gente. Mejoras en la vida de las personas
Recursos		Resultados		

Adaptado de (PNUD, 2009, pág. 53)

Pese a que en los Términos de Referencia se plantea evaluar no sólo *efectos* sino también *impactos*, es importante precisar que el período transcurrido desde la fecha de finalización del proyecto, no permite evaluar estos últimos. Por otra parte, la metodología propuesta en los Términos de Referencia tampoco permitiría una evaluación de impacto. De acuerdo con el PNUD (2009), mientras los efectos suelen estar relacionados con cambios en el desempeño institucional o el comportamiento de individuos o grupos, los impactos comunican cambios sustanciales y directos a largo plazo, como la reducción de la pobreza, la mejora de la salud y el bienestar de las personas, las condiciones medioambientales o la gobernabilidad.

Considerando lo anterior, así como la metodología propuesta, la evaluación permitirá realizar una valoración de los *insumos* del proyecto, sus *actividades*, sus *productos* y sus *efectos*, enfocados estos últimos, especialmente, en los cambios en el desempeño institucional y de quienes se encuentran comprometidos, de una u otra manera, con la formulación y ejecución de políticas públicas relacionadas con la seguridad humana.

Aunque se hizo uso de la información cuantitativa disponible, el enfoque de la evaluación será fundamentalmente cualitativo, según se desprende del análisis de los objetivos planteados en los términos de referencia, de los instrumentos de recolección propuestos y del muestreo. Este tipo de evaluación permite “entender los procesos, conductas y condiciones tal como son percibidos por los grupos o personas objeto de estudio”, mediante el uso de estrategias de triangulación, que permiten

la confrontación de distintas fuentes de información y la validación de los resultados del estudio (PNUD, 2002).

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Conforme con la propuesta metodológica realizada, la evaluación incluye una revisión de fuentes de información secundaria y posteriormente se utilizaron fuentes de información primaria tanto para llenar los vacíos evidenciados en la revisión de fuentes secundarias, como para ampliar y complementar criterios, así como para efectos de triangulación de datos en los casos en que ello resultara factible. Ambos tipos de fuentes de información se detallan en la sección de anexos.

3.2 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

La evaluación de los componentes de la cadena de resultados de la Gestión Basada en Resultados es realizada considerando los criterios de evaluación usualmente aplicados por el PNUD -pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto¹-, a partir de lo sugerido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En coherencia con estos criterios, se plantean a continuación las categorías y subcategorías de análisis que fueron utilizadas para los distintos componentes de la evaluación.

CUADRO N° 2. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

	Categorías	Subcategorías	Equipo	Consejo	Países	Consult	Part.	Inf. Sec.
Diseño (Pertinencia)	Pertinencia	Pertinencia para el contexto regional, nacional y local						
		Articulación con otras estrategias y/o proyectos						
		Consideración de la perspectiva de género						
	Claridad	Claridad en la definición de los beneficiarios						
		Claridad en la formulación de resultados (SMART)						
		Adecuación de las estrategias y actividades propuestas						
		Relación entre efectos, productos, actividades e insumos						
		Definición de indicadores para medir resultados						
		Claridad en la definición del marco institucional						
		Claridad en la definición de roles y responsabilidades						
	Factibilidad	Consideración de factores externos con incidencia en						

¹Teniendo en cuenta lo señalado antes respecto a las limitaciones para evaluar el impacto del proyecto, este criterio no fue considerado.

	Categorías	Subcategorías	Equipo	Consejo	Países	Consult	Part.	Inf. Sec.
Implementación (Eficiencia)		el proyecto						
		Formulación de resultados realistas						
		Planteamiento de tiempos de ejecución realistas						
		Establecimiento de medios de verificación realistas						
	Insumos	Personal vinculado al proyecto						
		Organizaciones involucradas						
		Pertinencia de la estructura organizativa del proyecto						
		Claridad en roles y responsabilidades de las instituciones participantes						
		Recursos económicos disponibles						
		Recursos materiales y tecnológicos						
	Actividades y procesos	Participación de actores involucrados						
		Capacidad de gestión de las instancias del proyecto						
		Cumplimiento de planes operativos						
		Administración de los fondos						
		Acciones de monitoreo y evaluación						
		Aprovechamiento de resultados del monitoreo y la evaluación						
	Efectos (Eficacia)	Conformación del equipo de trabajo						
		Constitución del Consejo Asesor						
		Sistematización proyectos SH en América Latina						
		Inventario iniciativas SH						
		Mapeo de agendas de seguridad y planes de desarrollo						
		Inclusión del tema de SH en curso de DDHH						
		Modelo de capacitación validado y puesto en práctica						
		Diseño de material de divulgación y capacitación						
		Propuesta de lineamientos para el Fondo Fiduciario						
	Resultados	Adopción del enfoque de						

	Categorías	Subcategorías	Equipo	Consejo	Países	Consult	Part.	Inf. Sec.
		SH por parte de políticos, académicos y otros						
		Deliberación sobre el enfoque de SH en la formulación de políticas						
		Incorporación del concepto de SH en las actividades del IIDH						
		Coordinación entre agencias de NU en proyectos relacionados con la SH						
		Apropiación del enfoque de SH por participantes en capacitación						
		Claridad sobre el concepto, en la ciudadanía						
		Actitud de la prensa frente al enfoque						
		Percepción sobre otros resultados generados por el proyecto						
		Efectos no previstos, positivos y negativos						
Sostenibilidad		Estrategias para promover la sostenibilidad						
		Sostenibilidad financiera						
		Sostenibilidad político legal						
		Sostenibilidad organizacional						
		Acciones previstas para dar continuidad a beneficios generados						
Balance		Fortalezas y debilidades						
		Resistencias enfrentadas						
		Retos						
		Lecciones aprendidas						

3.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información fue recolectada mediante entrevistas semiestructuradas, a partir de las categorías de análisis previstas en la evaluación. Para ello se elaboraron las guías de entrevista correspondientes al equipo del proyecto -incluyendo los consultores-, el Consejo Asesor, los integrantes de los proyectos de Colombia, Perú y El Salvador, y los participantes en los talleres de capacitación.

3.4 FASES

A partir de los objetivos de la evaluación, de las categorías previstas y de las fuentes de información señaladas, la evaluación se desarrolló en seis fases:

Primera fase: concertación con la entidad contratante

Dada la importancia de atender de la manera más precisa posible a las expectativas y requerimientos de la entidad contratante en torno a la evaluación, se planteó una primera fase de análisis y concertación sobre el diseño propuesto, teniendo en cuenta las categorías, las fuentes de información y el plan de acción.

Segunda fase: recolección y análisis de información secundaria

Tomando como base los objetivos de la evaluación y las categorías asociadas con éstos, se identificaron y recolectaron las fuentes de información secundaria disponible. De manera paralela a este proceso, se diseñaron las herramientas necesarias para organizar la información secundaria recolectada, de manera que se facilitara el análisis en torno a las categorías de evaluación previstas, tanto en lo que respecta al diseño como a la implementación y a los resultados del proyecto.

Tercera fase: diseño de instrumentos y preparación del trabajo de campo

El diseño de instrumentos para la recolección de información primaria, consideró no sólo aquellos aspectos en los cuales tiene mayor pertinencia metodológica el diálogo directo con los actores del Programa, sino también los vacíos en la información identificados a partir del análisis de las fuentes secundarias. Se utilizaron guías de entrevista semiestructurada que permiten cierta flexibilidad en el abordaje de los temas previstos, según el tipo de participante. En el anexo 7.3 se incluyen los 5 tipos de guías de entrevista diseñados según el tipo de informante, a saber: miembros del equipo del proyecto, Consejo Asesor, Integrantes de Proyectos en países de interés del estudio, consultores y participantes en actividades diversas del proyecto regional.

Cuarta fase: recolección de información primaria

La recolección de información primaria se llevó a cabo mediante entrevistas personales y telefónicas, según se aprecia en el anexo 1.

Quinta fase: análisis e interpretación de la información

El análisis e interpretación de la información cualitativa se apoyó en el uso del software *Atlas ti*, programa que permite categorizar los datos, para después articulados analíticamente. La información cuantitativa se analizó según los requerimientos que exija cada caso específico. Asimismo, se realizó triangulación de la información cuantitativa y cualitativa obtenida, así como la procedente de fuentes primarias y secundarias.

Sexta fase: elaboración y presentación del informe final

La última fase del proceso de evaluación consiste en la elaboración y presentación del informe final, el cual contemplará la siguiente estructura general: i) marco de referencia del programa; ii) diseño de la evaluación; iii) evaluación del diseño del proyecto; iv) evaluación de la implementación del proyecto; v) evaluación de los resultados y la sostenibilidad de los logros alcanzados, vi) conclusiones; vii) lecciones aprendidas y recomendaciones.

3.5 CRONOGRAMA

De conformidad con el proceso metodológico descrito anteriormente, se planteó el siguiente cronograma, con sus correspondientes acciones y duración:

CUADRO N° 3. CRONOGRAMA

Fases y productos	Acciones	Semanas									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Concertación	Firma del contrato										
	Análisis conjunto sobre el diseño propuesto.										
	Elaboración del plan de trabajo										
Producto 1: Plan de Trabajo	Entrega del Plan de Trabajo										
	Aprobación del plan de trabajo										
Análisis de información secundaria	Identificación y recolección de información secundaria										
	Diseño de herramientas para la organización y análisis de fuentes secundarias										
	Análisis de fuentes secundarias										
Diseño de instrumentos y preparación de campo	Diseño de instrumentos para la recolección de información primaria										
	Concertación de entrevistas y llamadas a cada país										
Información primaria	Recolección de información primaria							(1)			
Producto 2: Informe de hallazgos preliminares (2)	Entrega del informe de hallazgos preliminares										
	Aprobación del informe de hallazgos preliminares										
Análisis e interpretación	Análisis e interpretación de información primaria, cuantitativa y cualitativa										
	Triangulación de información primaria y secundaria										
Producto 3:(3) Informe final	Elaboración del informe final de la evaluación										
	Entrega del informe final										

(1) Con base en los ajustes realizados de forma consensuada al Plan de Trabajo, la fase de recolección de información primaria fue extendida por una semana más, razón por la cual la recopilación de cuestionarios y aplicación de entrevistas, se trasladó al 24 de mayo 2013.

(2) A ser entregado en fecha 10 de mayo 2013.

(3) A ser entregado en fecha 14 de junio de 2013.

4. PRINCIPALES HALLAZGOS

Este capítulo contiene los resultados de la evaluación, considerando tanto los hallazgos preliminares obtenidos de las fuentes de información secundaria, como los resultados obtenidos a partir de los aportes de las fuentes primarias. Para efectos de mayor claridad, la información está estructurada según las distintas categorías y subcategorías establecidas para el estudio, y en cada una de ellas se presenta un análisis que inicialmente se basa en la información secundaria, para abordar después las valoraciones realizadas por los entrevistados, así como las aclaraciones y recomendaciones por ellos mencionadas respecto al cumplimiento de los distintos aspectos evaluados.

Aunque existen algunos elementos comunes en las preguntas a los distintos grupos entrevistados (equipo de trabajo del proyecto, miembros del Consejo Asesor, miembros de equipos ejecutores de proyectos en países de América Latina, consultores relacionados con los productos del proyecto, participantes en capacitaciones y actividades desarrolladas por el proyecto), en muchos casos los resultados se presentan de manera separada.

Para la presentación de resultados cuantitativos se utiliza una escala Likert para representar el nivel de acuerdo mostrado por los participantes con respecto a los distintos aspectos que se solicitó calificar; en los casos donde se eligió la opción *No sabe* o *No responde* se consiga la abreviatura NS/NR. Los demás casos son distribuidos conforme los siguientes niveles de calificación:

NIVEL	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Calificación	0.1 a 1.5	1.6 a 2.5	2.6 a 3.5	3.6 a 4.5	4.6 a 5.0

4.1 DISEÑO DEL PROYECTO

Con respecto al diseño del proyecto, la evaluación se centra en el principio de pertinencia, estableciendo como categorías de evaluación el propio principio de *pertinencia* y las categorías de *claridad* y *factibilidad*.

Pertinencia

En cuanto a su pertinencia, la evaluación analizó la capacidad de esta iniciativa para responder a las necesidades del contexto regional, nacional y local, para articularse con otros proyectos y estrategias y para integrar la perspectiva de género.

El análisis de las fuentes secundarias de información, evidencian la importancia que se atribuye a la búsqueda de pertinencia desde el diseño mismo del proyecto, lo cual se evidencia tanto en el PRODOC del proyecto, como en los informes de avance y seguimiento del mismo. Así, en relación con la *pertinencia del proyecto a nivel regional y local*, conviene destacar el enfoque que se establece, desde la formulación del proyecto hacia Latinoamérica, el cual se refleja no solo en el propósito del proyecto, sino en los objetivos generales y específicos del mismo. De forma similar, con respecto a la *perspectiva de género*, la estrategia del proyecto define que “El proyecto incluirá una acción afirmativa en materia de atención a los grupos más vulnerables, e incluirá el género y los derechos de la mujer como un tema transversal” (IIDH, PNUD, 2010). Este aspecto es reforzado, de igual modo, en los objetivos específicos del segundo informe del Proyecto.

En torno a la *articulación del proyecto con otras estrategias y/o proyectos*, las fuentes documentales del proyecto evidencian que el proyecto logró una articulación exitosa con otras iniciativas y

organizaciones en la región, para la realización de capacitaciones, talleres misiones de apoyo a países latinoamericanos, y una conferencia sobre seguridad humana a nivel regional. Así por ejemplo, del 12 al 15 de octubre de 2010, como parte de las capacitaciones regionales de la Unidad de Seguridad Humana de la oficina de OCHA en New York, se implementó un taller que capacitó funcionarios de Naciones Unidas de: Barbados, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá y Trinidad and Tobago. Se invitaron dos o tres representantes de los equipos de trabajo de Naciones Unidas y el objetivo fue capacitar en el conocimiento y aplicación del enfoque de seguridad humana en los proyectos de cada país y promover el intercambio de experiencias en cuanto al desarrollo de proyectos con este enfoque en la región. (HSU–OCHA, IIHR, UNDP, 2010)

Adicionalmente, como parte de los vínculos con otros proyectos, la Coordinadora Paula Antezana acompañó a Ms. Mehrnaz Mostafavi, de la Unidad de Seguridad Humana de OCHA a una misión a Soacha, Colombia en julio-agosto de 2012. Allí se reunieron con personal de OCHA, del UNDSS, de la Oficina del Coordinador Residente, y con el grupo interagencial de Naciones Unidas a cargo del proyecto en Soacha. Se realizaron, además, visitas al terreno y reuniones con autoridades locales (UNTFHS, 2012).

En términos generales, la valoración de los participantes, demuestra una percepción muy positiva con respecto a la pertinencia del proyecto. Por parte del equipo del proyecto, cuyos resultados se muestran en el cuadro 4, la respuesta del proyecto a las necesidades del contexto latinoamericano en materia de promoción del concepto de SH, su articulación con otras iniciativas u organismos relacionados con SH y la incorporación de la perspectiva de género, recibieron una calificación *alta*, lo que equivale a concluir que el proyecto tuvo un alto nivel de pertinencia.

CUADRO N° 4. VALORACIONES DE LA PERTINENCIA DEL PROYECTO, SEGÚN EL EQUIPO DEL PROYECTO

Aspectos evaluados	Promedio	Nivel
El proyecto respondió a las necesidades del contexto latinoamericano en materia de promoción del concepto de SH	3.7	Alto
El proyecto se articuló con otras iniciativas u organismos relacionados con la SH, buscando potenciar sus resultados	4.0	Alto
El proyecto incorporó la perspectiva de género en sus discursos y en sus prácticas	4.0	Alto

A la vez, consultados los miembros del Consejo Asesor en cuanto al principio de pertinencia, sus opiniones coinciden en términos generales con la calificación dada por el equipo del proyecto y brindan mayor claridad en algunos temas, a saber:

- En general, los miembros del Consejo Asesor consideran que el proyecto se fue rediseñando y adaptando a las necesidades de la región latinoamericana, así como al tiempo y a los recursos disponibles para su ejecución; situación que además se percibe en el hecho de que los mismo lineamientos del UNTFHS se han variado varias veces para irse adecuando a las necesidades de las distintas regiones del mundo.
- La perspectiva de género, desde el punto de vista de los miembros del Consejo entrevistados, fue un tema transversal dentro del proyecto, aunque según manifestaron, se debió brindar más apoyo en ese sentido por parte de las instituciones implementadoras.

- El proyecto se articuló mayoritariamente con proyectos del UNTFHS en la región y con otras agencias de Naciones Unidas. Además, manifestaron que las alianzas deben ampliarse a otros sectores y organizaciones de base local.

De forma adicional, la pertinencia del proyecto también se valoró desde la óptica de los participantes en proyectos relacionados con seguridad humana en distintos países de América Latina, a saber El Salvador, Perú, Colombia y Uruguay (este último fue seleccionado tomando en cuenta que PNUD, ONU Mujeres y UNICEF estaban trabajando un informe sobre seguridad humana en Uruguay). A ellos se les consultó sobre si consideraban que el proyecto respondió a las necesidades del contexto latinoamericano en materia de promoción del concepto de SH y sobre la forma en que se articuló con otras iniciativas u organismos.

Todos los entrevistados de este grupo consideraron que el proyecto respondió a las necesidades del contexto latinoamericano. No obstante, la representante de Uruguay hizo la salvedad de que, por haberse vinculado al final, la participación de su país en el proyecto regional fue acotada y en el caso de Perú apreciaron mucho el haber recibido capacitación sobre el enfoque de seguridad humana.

Con respecto a la vinculación con otras iniciativas, mencionaron que el proyecto se articuló con organizaciones en sus respectivos países, particularmente agencias de Naciones Unidas contraparte de los proyectos locales y organizaciones de derechos humanos.

En concreto, tanto de los hallazgos obtenidos de la revisión documental del proyecto, como de las valoraciones y opiniones de los participantes en el proceso de entrevistas, se concluye que el proyecto tuvo un alto nivel de pertinencia.

Claridad

La claridad se analiza con respecto a las siguientes categorías: claridad en la definición de los beneficiarios, formulación de resultados (SMART); adecuación de las estrategias y actividades propuestas; relación entre efectos, productos, actividades e insumos; definición de indicadores para medir resultados; claridad en la definición del marco institucional; claridad en la definición de roles y responsabilidades.

La *claridad en la definición de los beneficiarios y formulación de resultados SMART*², se desprende de la información plasmada en el documento del proyecto. Los beneficiarios, según indica el documento del proyecto (IIDH, PNUD, 2010): “serán los hombres y mujeres responsables de la promoción, ejecución y el diseño de políticas de desarrollo y seguridad humana de los estados de las 4 sub-regiones de las Américas: Centroamérica, Caribe la Región Andina y el Cono Sur. Los beneficiarios indirectos incluyen a la población de todos los países que participan en el proyecto” (p. 7).

En cuanto a los resultados, se establecen un total de 9 productos, con su respectiva planificación y estimación presupuestaria (IIDH, PNUD, 2010).

² Según PNUD, 2009, resultados que son Específicos, medibles, asequibles, pertinentes y limitados por el tiempo.

Los hallazgos en torno a la sub-categoría *adecuación de las estrategias y actividades propuestas* muestran que la propuesta original debió ser reformulado pues al momento de ser aprobado por el UNTFHS (2009) habían transcurrido cinco años desde la presentación de la propuesta. Para junio 2010 se organizó una reunión con el señor Kazuo Tase (ex coordinador de la Unidad de Seguridad Humana en OCHA, New York), François Fouinat (Miembro del Consejo Asesor sobre seguridad humana) y representantes del IIDH y el PNUD en Costa Rica. Producto de esta reunión se hicieron una serie de recomendaciones para reorientar y adecuar los productos y actividades del proyecto. Las dos más importantes fueron las siguientes: i) la indicación de que el proyecto debía aprovechar las experiencias de los otros proyectos financiados por el UNTFHS en la región y dar así un valor agregado a su implementación y ii) la necesidad de brindar lineamientos al UNTFHS sobre las prioridades en seguridad humana para la región latinoamericana. Ambas recomendaciones fueron incorporadas en el PRODOC.

En el primer acuerdo de revisión sustantiva del proyecto, firmado por el IIDH y el PNUD el 14 de julio de 2011, se estableció la necesidad de realizar algunos cambios en el orden de ejecución de los productos y de sus presupuestos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Para tal efecto, se revisaron los planes anuales y se hicieron los ajustes requeridos, en su gran mayoría una reasignación presupuestaria para las líneas de elaboración de algunos de los productos establecidos en el PRODOC. (IIDH, PNUD, 2011)

La *relación entre los efectos, productos, actividades e insumos*, así como la *definición de indicadores para medir resultados*, se derivan de la definición inicial establecida en el PRODOC y de su materialización y ajuste posterior en los planes de trabajo.

En cuanto a la *claridad en la definición de roles y responsabilidades*, en el marco de resultados y recursos del PRODOC, se establece el nivel de responsabilidades de cada parte con respecto a cada uno de los productos esperados del proyecto. Además, el Acuerdo de colaboración entre el IIDH y el PNUD firmado el 10 de diciembre de 2009, establece lineamientos, arreglos operativos y administrativos del proyecto y detalla las tareas de ambas instituciones (IIDH, PNUD, 2009). Igualmente existe un Acuerdo entre Naciones Unidas y el PNUD Costa Rica para el establecimiento de directrices operativas, tales como el cronograma de pagos del monto asignado al proyecto, la presentación de informes de avance, tanto en lo programático como en lo financiero. Este Acuerdo fue firmado en abril de 2010 (UNO, UNDP, 2010).

A partir del análisis previamente expuesto, se determina que con base en las subcategorías de evaluación establecidas, el diseño del proyecto satisface el criterio de claridad.

Factibilidad

A nivel de la categoría de factibilidad, el estudio buscó evaluar para efectos del diseño del proyecto, si se consideraron los factores externos con incidencia en el proyecto, si se formularon resultados realistas y susceptibles de ser ejecutados y verificados; en tiempos y con medios de verificación realistas.

Se determinó que la información relativa a este tema se centra en el PRODOC, en el marco de resultados y recursos, donde para cada uno de los 9 productos o resultados esperados se establecieron tiempos, metas e indicadores que se observan lo suficientemente realistas y

verificables en el tiempo. No obstante, según se deduce del segundo informe de avance, en el 2011, debido a que el proyecto comenzó con sus actividades concretas hasta agosto de 2010 se debió pedir una extensión de abril del 2012 a diciembre de ese mismo año, ya que no fue posible cumplir con los productos y efectos deseados para el mes de abril (IIHR, UNDP, 2012).

Posteriormente, en 2012, para concluir el proyecto de manera satisfactoria se elaboró un acuerdo de revisión sustantiva del presupuesto del trimestre octubre-diciembre 2012, el cual contemplaba los ajustes al presupuesto y al plan de trabajo en la última etapa del proyecto. (IIDH, PNUD, 2012).

En concordancia con los aspectos establecidos para evaluar el principio de factibilidad, a los participantes se les consultó con respecto a la consideración que el proyecto hizo de los factores externos que podrían incidir en su desarrollo para prevenir acciones al respecto, y si los resultados y tiempos de ejecución establecidos resultaron realistas tomando en cuenta las condiciones del contexto. Estas consultas fueron realizadas de forma exclusiva a los miembros del equipo del proyecto y del Consejo Asesor.

Los miembros del equipo del proyecto, tal y como se aprecia en el Cuadro 5 mostraron un nivel de acuerdo entre medio y alto en relación con las tres consultas efectuadas, donde la valoración media se refiere a la consideración de factores externos que incidieran en el desarrollo del proyecto y previsión de estrategias al respecto, así como el que los tiempos de ejecución fuesen realistas. Ello porque según indicaron los entrevistados: “El perfil del proyecto fue bajando conforme avanzaba, ya que el contexto era otro.”, “Fue muy complicado empezar el desarrollo de las actividades y nunca se previó lo complicado de organizar actividades sobre este tema en la región.”, “Se dieron muchas resistencias.”, “Se requirió más tiempo por dificultades en ciertas actividades y trámites internos.”

CUADRO N° 5. VALORACIONES DE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO, SEGÚN EL EQUIPO DEL PROYECTO

Aspectos evaluados	Promedio	Nivel
El proyecto consideró factores externos que podían incidir en su desarrollo y previó estrategias para enfrentarlos	3.3	Medio
El proyecto formuló resultados realistas, teniendo en cuenta las condiciones del contexto	4.0	Alto
El proyecto formuló tiempos de ejecución realistas, teniendo en cuenta las condiciones del contexto	3.0	Medio

Por su parte, los miembros del Consejo Asesor coincidieron en que el proyecto sí consideró factores externos que podían incidir en su desarrollo y previó estrategias para enfrentarlos; manifestaron que una muestra de ello es que de previo al inicio del proyecto se sabía que existía resistencia por parte de los gobiernos hacia el enfoque de SH y a pesar de ello se logró entrar a analizar el tema. Asimismo, manifestaron que se tuvieron en cuenta aspectos de interés para la región, tales como: el medio ambiente, la salud, el género y las comunidades vulnerables. En cuanto a la formulación de resultados y tiempos, excepto por uno de los miembros del Consejo que consideró limitado el tiempo y el financiamiento, los demás coincidieron en que, pese a que se subestimaron los plazos al inicio del proyecto, conforme se avanzó se fueron reajustando los tiempos y los productos.

El análisis de los hallazgos referentes al principio de factibilidad, reflejan que este principio se cumplió solo en un nivel medio, por cuánto los tiempos y resultados a nivel del diseño del proyecto no resultaron realistas; existieron factores relacionados con altos requerimiento de tiempos para toma de decisiones y ejecución de trámites, así como resistencia en algunos sectores, que lamentablemente no habían sido previstos en el diseño del proyecto y que tuvo un impacto poco positivo en los tiempos de ejecución de las actividades. El proyecto fue reajustado para lograr una finalización exitosa, sin embargo el alcance y resultados del mismo también se vieron afectados.

4.2 IMPLEMENTACIÓN

La implementación del proyecto es evaluada tomando como referente el principio de eficiencia. Para ello se analizan como categorías los insumos, las actividades y procesos del Proyecto.

Insumos

En cuanto a los insumos, se consideraron como subcategorías de evaluación el personal vinculado al proyecto, la pertinencia de la estructura organizativa y la claridad en los roles y responsabilidades de las instituciones participantes. Se tuvieron en cuenta, además, los recursos económicos, materiales y tecnológicos disponibles y las organizaciones involucradas. Al respecto, los resultados obtenidos son los siguientes:

- El *personal del equipo de trabajo* fue seleccionado oportunamente y el proyecto contó desde 2010 con un Director Nacional, una coordinadora, una oficial de programa y una asistente administrativa (IIHR, UNDP, 2011).
- *Pertinencia de la estructura organizativa del proyecto*: en el siguiente diagrama se refleja la estructura con la que contó el Proyecto. La conformación del Consejo Asesor corresponde al segundo producto del Proyecto y se encuentra conformado por personalidades de distintos países.



- *Claridad en roles y responsabilidades:* tal y como se indicó en el análisis del diseño del proyecto, la división de responsabilidades estaba establecida en el PRODOC y fue ratificada con la firma, el 10 de diciembre de 2009, de un Acuerdo entre el IIDH y el PNUD Costa Rica, que establecía las funciones y responsabilidades de cada institución. (IIDH, PNUD, 2009).
- *Recursos económicos:* los recursos disponibles para el proyecto correspondían a US \$ 503.018

La evaluación en torno a estas categorías tomó en cuenta la perspectiva del equipo de trabajo del proyecto y de los miembros del Consejo Asesor. Los resultados de la valoración efectuada por el equipo del proyecto se muestran en el cuadro 6 y como puede observarse, dicho equipo manifestó un alto nivel de acuerdo con respecto al cumplimiento de cada aspecto evaluado.

CUADRO N° 6. VALORACIONES EN TORNO A LOS RECURSOS CON LOS QUE CONTÓ EL PROYECTO PARA SU EJECUCIÓN, SEGÚN EL EQUIPO DEL PROYECTO

Aspectos evaluados	Promedio	Nivel
El proyecto contó con personal suficiente para realizar las gestiones requeridas para dar cumplimiento a sus propósitos	4.0	Alto
El proyecto contó con un equipo con la formación requerida para dar cumplimiento a los propósitos del proyecto	4.3	Alto
El proyecto estableció una estructura organizativa adecuada para facilitar el cumplimiento de metas y resultados	4.0	Alto
El proyecto definió claramente los roles y responsabilidades de las personas vinculadas al equipo de trabajo	4.0	Alto
El proyecto definió claramente los roles y responsabilidades de las instituciones involucradas	4.0	Alto
El proyecto contó con recursos económicos suficientes para su ejecución	4.0	Alto
El proyecto contó con recursos materiales y tecnológicos suficientes para su ejecución	4.0	Alto

Como observaciones adicionales, los miembros del equipo del proyecto manifestaron que el proyecto dispuso de personal con la formación requerida, capacitado en el tema de seguridad humana por el mismo UNTFHS. En torno a la claridad de los roles y responsabilidades indicaron que, si bien tanto a nivel de personas como de instituciones los roles y responsabilidades fueron establecidos por medio del PRODOC y el acuerdo firmado entre el IIDH y PNUD, en ocasiones los trámites internos eran lentos. En relación al tema económico, señalan que los fondos y su asignación fueron reorganizados para responder a las necesidades identificadas durante el desarrollo del proyecto.

Con respecto a los miembros del Consejo Asesor, se indagó su opinión con respecto a si el proyecto contó o no con el equipo humano requerido para dar cumplimiento a los propósitos del proyecto; si la estructura organizativa del proyecto facilitó el cumplimiento de metas y resultados y sobre la suficiencia o no de recursos económicos para la ejecución del proyecto. En general, los entrevistados coincidieron en que el equipo humano fue uno de los mejores activos del proyecto y resaltaron la calidad profesional y humana del *staff*, haciendo énfasis en la figura de la Coordinadora, a quien consideraron fundamental por su visión y compromiso para cumplir con los resultados esperados. No obstante, una de las entrevistadas indicó que hubiera sido importante vincular un mayor número de personas en las acciones del Proyecto, lo que no fue posible por restricciones financieras.

Asimismo, se obtuvo un consenso positivo con respecto a la pertinencia de la estructura organizativa, al que además se agregó que cada uno de los miembros aportó en su ámbito de acción y, si bien en ocasiones se visualizaron procesos lentos, se llegó a acuerdos de funcionamiento entre las partes y el resultado fue positivo. Sin embargo, uno de los participantes manifestó que el grupo era pequeño y la falta de financiación impidió la participación en proyectos y el mayor intercambio de experiencias.

En torno a si el proyecto contó con recursos económicos suficientes para su ejecución, la opinión de los miembros del Consejo coincide en que los recursos fueron suficientes y racionalmente

ejecutados, tomando en cuenta los resultados previstos para el proyecto. Pero también señalaron que una mayor disponibilidad presupuestaria hubiera permitido mayores logros, dado que sí se enfrentaron restricciones financieras en el proyecto.

➤ *Organizaciones involucradas*: Una subcategoría adicional que se evaluó con respecto a los insumos con los que contó el proyecto para su ejecución, corresponde a las organizaciones involucradas. En el PRODOC (IIDH, PNUD, 2010), se observa que una "innovación importante del proyecto es que logró reunir a la comunidad de seguridad, de derechos humanos y de desarrollo humano en una discusión orientada hacia la acción sobre la Seguridad Humana" (pág. 5) y se vislumbra que en el marco del proyecto la asociación entre el PNUD y el IIDH se fortalecerá aún más y se construirán alianzas con otras organizaciones que tienen un papel activo en la discusión y la toma de decisiones relacionadas con el ámbito de la seguridad humana. Adicionalmente, el proyecto cumple y promueve los objetivos del Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana (UNTFHS) y fomentó las asociaciones con una amplia gama de grupos de la sociedad civil, ONG y otras instancias regionales y locales en el curso de la ejecución del proyecto.

Relacionado con la subcategoría *organizaciones involucradas*, se consultó a los entrevistados si i) consideraban que se logró un trabajo conjunto entre las organizaciones ejecutoras en torno al buen funcionamiento del proyecto, y ii) otras organizaciones con las cuales el proyecto se articulara durante su ejecución. En general, señalaron que se logró un buen trabajo conjunto, salvo por algunos inconvenientes originados en tiempos de toma de decisiones extensos, y en las formas de trabajo distintas que tienen el IIDH y el PNUD, lo cual en ocasiones hizo difícil consolidar una estrategia de trabajo como co-ejecutores. En cuanto a las organizaciones e iniciativas con las que el proyecto se articuló, los entrevistados identificaron las siguientes:

CUADRO N° 7. ARTICULACIÓN DEL PROYECTO CON OTRAS INICIATIVAS EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

Iniciativas u organizaciones con las cuales se articuló el proyecto	País (es)	Importancia de esta articulación en el logro de objetivos del proyecto
Escuela Virtual del PNUD	América Latina	Creación de un curso virtual sobre seguridad humana para América Latina elaborado con base en la Guía Metodológica producida por el Proyecto.
Tres proyectos de Seguridad Humana (Oficinas del PNUD en Perú y El Salvador, y OCHA en Colombia).	Perú Colombia El Salvador	Facilitó el intercambio de experiencias y la identificación de lecciones aprendidas de proyectos desarrollados en la Región.
FLACSO/Argentina	Argentina	Curso virtual sobre seguridad humana
Centro Regional del PNUD	Regional	Aportó en cuanto al tema de la gestión del conocimiento.

En síntesis, cada una de las subcategorías establecidas para evaluar los insumos con los que contó el proyecto para su ejecución, alcanzaron un nivel de cumplimiento alto, tanto por el nivel de acuerdo mostrado por los entrevistados en sus juicios, como por los hallazgos que se reflejan en el análisis de las fuentes documentales.

Actividades y procesos

Con respecto a las actividades y procesos la evaluación se centró en las siguientes subcategorías: participación de actores involucrados, capacidad de gestión de las instancias del proyecto, cumplimiento de planes operativos, administración de los fondos, acciones de monitoreo y evaluación, y aprovechamiento de resultados del monitoreo y la evaluación.

Las fuentes secundarias analizadas evidencian los siguientes hallazgos:

- *Participación de actores involucrados*: se contó a lo largo del proyecto con la participación de representantes de agencias de Naciones Unidas de la región, funcionarios de instituciones de gobierno encargados de formular políticas públicas y miembros de la sociedad civil. Un aspecto importante y que puede resaltarse es el aporte realizado por los encargados de implementar algunos proyectos de seguridad humana en la región, especialmente los proyectos de El Salvador, Perú y Colombia. (IIHR, UNDP, 2011) .
- *Capacidad de gestión de las instancias del proyecto*: la fase de inicio del proyecto representó un reto, tanto para el IIDH como para el PNUD. En primera instancia, fue necesario dedicar varias semanas de trabajo para determinar la operacionalización del proyecto en el campo, la contratación y capacitación del personal, así como la elaboración de la versión definitiva del PRODOC. Esto ocasionó retraso en la implementación de las actividades, ya que este período de inicio no fue reflejado en el cronograma original del proyecto. El trabajo conjunto entre IIDH y PNUD fue un reto y a la vez una oportunidad de sumar su experiencia en la región. Por otro lado, el enfoque regional del proyecto contó con el aporte de las oficinas regionales del PNUD y de las contrapartes con las que cuenta el IIDH en toda la América Latina (IIHR, UNDP, 2011). Según consta en una minuta de reunión del proyecto, el 18 de mayo de 2010 se realizó una reunión del equipo de trabajo para establecer lineamientos como fueron la forma de desembolso de los recursos (trimestrales y a solicitud del IIDH); los canales y mecanismos de coordinación con PNUD y algunos aspectos de fondo del proyecto.

Durante 2011 el proyecto se enfrentó a otro obstáculo, correspondiente a la escasez de expertos en el enfoque de seguridad humana en Centroamérica, lo cual dificultó la contratación de los consultores para la elaboración de los productos establecidos en el PRODOC. Por ello, el equipo de trabajo debió ampliar su base de datos de consultores y contar con la participación de expertos de otros países como Colombia, Chile, Brasil y Perú. (IIHR, UNDP, 2011).

Para cada una de las contrataciones, el equipo de trabajo elaboró, desde el inicio del proyecto, un memorándum donde se definió la aplicación de los procedimientos del IIDH. Según los procedimientos del PNUD, el procedimiento era catalogado con la modalidad de gestión NEX (ejecución nacional), el cual, según el Manual del PNUD, “se aplica cuando existe la adecuada capacidad en el Gobierno local de hacerse cargo de las funciones y actividades del programa o proyecto. En una situación NEX, el asociado en la ejecución puede seguir sus propios procedimientos de adquisición, siempre y cuando estos estén acordes con estándares internacionales que den cumplimiento a las presentes Directrices”. En ese sentido, el Proyecto utilizó los procedimientos internos del IIDH para la adquisición de bienes y servicios. Cada memorándum establecía además el proceso de selección, las ofertas recibidas, así como el proceso de entrevistas y la adjudicación del contrato (Formato de memorándum interno para adjudicación de contratación de consultorías).

- *Cumplimiento de planes operativos:* en la ejecución del proyecto se encontraron diversos inconvenientes para el cumplimiento de los plazos debido a que las actividades consistían en gran medida en reuniones y seminarios, para los cuales fue difícil acordar fechas convenientes y oportunas (Antezana, 2013). Por tanto, fue necesario ir ajustando las actividades y plazos de entrega de productos a las posibilidades del proyecto y el contexto en el cual se desarrollaban las acciones. Otros aspectos que influyeron en el cumplimiento de los planes de trabajo fue, por una parte, la dificultad para encontrar expertos en el tema de seguridad humana en la región, lo que se tradujo en una mayor inversión de tiempo en esa búsqueda por parte del equipo de trabajo; y por otra, cierta resistencia en algunos sectores en utilizar el enfoque de seguridad humana.

El Proyecto contó con sus respectivos planes anuales y en cada uno de ellos se incluyeron los productos esperados, los indicadores asociados y las metas anuales. Además, cada producto describió las actividades planificadas y acciones asociadas. El plan contaba con su cronograma, responsables y presupuesto asignado (IIDH, PNUD, 2010).

- *Administración de los fondos:* el presupuesto para el año 1 era de US\$ 169.122,06. Se invirtieron a marzo de 2011 un total de US\$ 91.754,02, lo cual representó un 54,25% de lo presupuestado. Esto se debió a que en los primeros meses de trabajo se invirtió tiempo en actualizar el PRODOC y seleccionar a los consultores para cada uno de los productos a ser elaborados (IIHR, UNDP, 2011). Cada una de las contrataciones contó con un proceso de selección de ofertas que inició con la publicación de los términos de referencia, documento que contenía los siguientes apartados: título de la consultoría, justificación, descripción, objetivos, tareas, productos, habilidades y competencias requeridas, duración, honorarios y recepción de ofertas. Posteriormente, fueron firmados los contratos con la siguiente información: calidades de los participantes, definición del producto y/o servicio, lineamientos a seguir, plazo de contratación y calendario de ejecución; honorarios y forma de pago, lugar de ejecución del contrato, declaración de obligaciones del consultor, impuestos y otras obligaciones, subcontratación, derechos autor, confidencialidad, documentación, solución de diferencias, etc.

Para septiembre de 2011 se habían implementado o comprometido el 81,6% de los fondos correspondientes al primer desembolso, por lo que el equipo de trabajo del proyecto solicitó al UNTFHS el segundo desembolso. (IIHR, UNDP, 2012)

Para marzo de 2012 se habían invertido US\$ 310,731.42, lo cual representaba un 61,8% del presupuesto total del proyecto. Esto justificó la solicitud de una extensión hasta diciembre de 2012 con el fin de terminar con las actividades pendientes (IIHR, UNDP, 2012). El segundo acuerdo de revisión sustantiva del proyecto proponía hacer algunos ajustes al presupuesto del trimestre octubre a diciembre 2012. Fue necesario realizar algunos cambios para asegurar la finalización del proyecto, entre ellos: hacer un *addendum* al contrato de la coordinadora del proyecto, transferir los saldos que habían quedado de las actividades realizadas para reforzar las actividades pendientes de los otros productos; financiar un curso virtual de autoformación en seguridad humana, que se realizaría en diciembre de 2012 de manera conjunta con la Escuela Virtual del PNUD; publicar la “Guía metodológica para la aplicación del enfoque de seguridad humana” y adaptar al inglés el video sobre seguridad humana. Además, se acordó aumentar los montos previstos para las tres consultas subregionales (El Salvador, Colombia y Uruguay), de acuerdo con la actualización de los costos respectivos, y se reforzó en la actividad final (evaluación y auditoría) el presupuesto previsto para ambas contrataciones.

- *Acciones de monitoreo y evaluación:* en el PRODOC, sección VI, se establecen las pautas para el monitoreo y evaluación del proyecto durante el ciclo anual y al final del mismo. Se establecen, entre otros aspectos, los tipos de reportes a presentar, la documentación y retroalimentación sobre el proyecto en el sistema Atlas y una “Matriz de Gestión de la Calidad de las Actividades del Proyecto”. Además, el proyecto contó con un sistema de monitoreo del avance de las actividades y se identificaron tablas trimestrales para dar seguimiento a las acciones planificadas en cada componente, incorporando información de los responsables, fecha prevista de ejecución, fecha efectiva, status y comentarios adicionales (IIDH, PNUD, 2011).
- *Aprovechamiento de resultados del monitoreo y la evaluación:* al plan de trabajo se incorporaron los acuerdos alcanzados y las recomendaciones de la reunión del 1 y 2 de junio de 2010 con los integrantes de la Unidad de Seguridad Humana del UNTFHS (IIDH, PNUD, 2010). Además, conforme avanzaron las acciones del proyecto se identificó la necesidad de promover la sostenibilidad de los resultados y de llegar a una mayor cantidad de personas. Para ello, se decidió hacer una alianza con la Escuela Virtual del PNUD y diseñar un curso virtual sobre seguridad humana. De esta forma se podría ofrecer actividades de capacitación distintas a la organización de talleres, los cuales resultaron difíciles de organizar y con un costo muy alto.

Cada una de estas subcategorías fue valorada por el equipo del proyecto en un nivel Alto (cuadro 8), lo cual se percibe como un resultado muy positivo en relación con la forma en que se implementó el proyecto. Las personas que realizaron la valoración de estas subcategorías, realizaron algunas aclaraciones que es importante destacar: i) los planes operativos se fueron adaptando a las necesidades y al contexto en el cual se desarrolló el proyecto; ii) las acciones de monitoreo y evaluación se desarrollaron por medio de la información incorporada en los informes trimestrales del Proyecto; iii) alguna de las formas en las que el proyecto facilitó la activa participación de otras personas y organizaciones fue mediante alianzas con la Escuela Virtual del PNUD y el Centro Regional del PNUD en Panamá. Otro intento de alianza fue con el UNCRD, pero luego de meses de intercambios no se logró llegar a un acuerdo de colaboración.

En torno a la afirmación “Las personas y organizaciones involucradas participaron activamente en el logro de resultados”, que obtuvo la valoración promedio más alta, resaltaron el alto nivel de participación de las contrapartes de los proyectos nacionales, especialmente los de Colombia y El Salvador.

CUADRO N° 8. VALORACIONES DEL EQUIPO DEL PROYECTO EN TORNO A LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Aspectos evaluados	Promedio	Nivel
Se logró un trabajo conjunto entre las organizaciones ejecutoras en torno al buen funcionamiento del proyecto	4.0	Alto
El equipo de trabajo realizó una adecuada gestión para obtener los resultados previstos en el proyecto	4.0	Alto
El equipo dio cabal cumplimiento a los planes operativos anuales	4.0	Alto
Se realizó una adecuada administración de los recursos financieros del proyecto	4.0	Alto
Se llevaron a cabo las acciones de monitoreo y evaluación requeridas	4.0	Alto

De	para asegurar la calidad de los procesos		
	El equipo del proyecto hizo un adecuado aprovechamiento de los resultados del monitoreo y evaluación	4.0	Alto
	El proyecto facilitó la activa participación de otras personas y organizaciones	4.0	Alto
	Las personas y organizaciones involucradas participaron activamente en el logro de resultados	4.5	Alto

forma similar, a los miembros del Consejo Asesor se les consultó su opinión respecto a dos categorías relacionadas con las actividades y procesos del proyecto: el cumplimiento de los planes operativos del proyecto y las acciones de monitoreo y evaluación. Los entrevistados coinciden en señalar que los planes operativos fueron cumplidos de forma satisfactoria, pero también se ajustaron cuando fueron requeridos. En torno a las acciones de monitoreo y evaluación, algunos miembros del Consejo consideran que se hicieron algunas, valorándolas además como correctas, mientras otros indicaron no conocer resultados de estos procesos. Según lo señalado por uno de los miembros del Consejo, debido a la escasez de tiempo, el proyecto se centró, en la última etapa, en la ejecución de actividades, descuidando las acciones de monitoreo y evaluación.

En resumen, con base en la valoración obtenida para las subcategorías utilizadas en la evaluación de las *actividades y procesos* de implementación del proyecto, así como con la información derivada del análisis de fuentes secundarias y las observaciones adicionales manifestadas por los entrevistados, se puede concluir que el nivel de satisfacción con respecto al cumplimiento de esta categoría es alto.

4.3 EFECTOS

Los efectos del proyecto son evaluados en atención al criterio de eficacia del Proyecto. Las categorías que en este sentido orientaron la evaluación fueron los productos y los resultados. Los hallazgos para los primeros, según las subcategorías de interés establecidas, se describen enseguida.

Productos

Producto 1. *Conformación del equipo de trabajo:* el equipo de trabajo fue debidamente capacitado respecto al enfoque de seguridad humana (IIHR, UNDP, 2011).

Producto 2. *Constitución del Consejo Asesor:* en 2010, después de un proceso complejo de búsqueda de personas candidatas al Consejo Asesor, aprobadas tanto por el IIDH como por el PNUD, y de consultas diversas a las personas propuestas, se conformó el Consejo Asesor con un total de 12 integrantes. Como parte de las funciones de los miembros del Consejo estaban: dar recomendaciones y guiar las acciones del proyecto, difundir los resultados del proyecto, así como promoverlo en sus países de origen y subregiones (Minuta de reunión de proyecto del 1 de junio de 2010).

El 1 de marzo de 2011 se realizó la primera reunión del Consejo Asesor y contó con la participación de 6 de sus miembros. El Consejo aprobó en esa ocasión el plan de trabajo e hizo algunas sugerencias importantes para el desarrollo del Proyecto, entre otros, las principales tensiones relacionadas con el enfoque de seguridad humana, la necesidad de involucrar a los medios de

comunicación y promover la utilización del enfoque de seguridad humana entre las agencias de Naciones Unidas. Se recomendó en el futuro utilizar medios como las videoconferencias con el fin de involucrar al resto de los miembros del Consejo Asesor que no pudieran participar de las reuniones en Costa Rica (IIHR, UNDP, 2011).

El mayor reto del proyecto en lo relacionado con el Consejo Asesor fue la dificultad de contar con los miembros para las reuniones en Costa Rica, ya que en su mayoría son personas con múltiples compromisos profesionales y laborales, lo que les impidió integrarse de lleno al apoyo de las acciones del proyecto. Se evaluaron distintas maneras para involucrar más a los miembros del Consejo Asesor, tales como videoconferencias y envío de documentos e informes para obtener sus recomendaciones en otro momento (IIHR, UNDP, 2011).

La segunda reunión, realizada el 30 de enero de 2012, contó con la participación de siete integrantes (Sonia Picado, Luiza Carvalho, Roberto Cuéllar, Line Bareiro, François Fouinat, Wendy Singh y Eduardo Stein). En esta oportunidad se presentó un informe de avance y se comentaron los logros y las dificultades en la ejecución del proyecto. El Consejo acordó la solicitud de una extensión para la finalización del proyecto y se recomendó focalizar acciones en la capacitación para el tiempo restante del proyecto, así como fortalecer alianzas y priorizar dos subregiones: Cono Sur, así como México y Centroamérica (Antezana, 2013). El PRODOC establecía tres reuniones, pero solamente se pudieron hacer dos por la imposibilidad de coordinar agendas de todos los miembros.

Producto 3. Sistematización proyectos SH en América Latina: durante 2010 se diseñó una metodología para realizar el estudio con base en los lineamientos del Manual de la Unidad de Seguridad Humana de Naciones Unidas, el cual divide el enfoque en tres libertades, siete dimensiones y cinco principios, así como con las estrategias de protección-empoderamiento; todo ello con el objetivo de establecer indicadores clave para identificar la aplicación del enfoque de seguridad humana en los proyectos locales (IIHR, UNDP, 2011). Posteriormente, en 2011, por razones metodológicas se decidió focalizar en tres proyectos de seguridad humana:

- *“Desastres Naturales en el Perú: De la limitación de daños al manejo y prevención de riesgos”*. Agencia líder: PNUD Perú. Finalizó en 2009.
- *“Fortalecimiento de la Seguridad Humana a través del fomento de la convivencia y mejora de la seguridad ciudadana en tres municipios de Sonsonate, El Salvador”*. Agencia líder: PNUD El Salvador, finalizó en 2011.
- *“Mejoramiento de las Condiciones de Seguridad Humana de Poblaciones Vulnerables en Soacha, Colombia”*. Agencia líder: OCHA, finalizará en 2013.

Se realizaron tres visitas de campo para conocer los proyectos en forma detallada, entrevistar a actores clave y analizar los contextos en que fueron implementados. El estudio fue presentado en un taller regional, celebrado en San José los días 17 y 18 de mayo de 2011, con la participación de 34 personas representantes de Agencias de Naciones Unidas, gobiernos locales y ONG. Al finalizar el taller se ofreció una conferencia pública, denominada “La seguridad humana en América Latina: su aplicación práctica”, con la participación de los alcaldes de Sonsonate, El Salvador y Quispicanchi, Perú y las autoridades del IIDH y del PNUD. Este producto, en gran medida, sentó las bases de la ejecución proyecto seguridad humana del IIDH-PNUD, pues proveyó información valiosa sobre la implementación de los proyectos desde la perspectiva de la seguridad humana, sus impacto y sus desafíos (Antezana, 2013).

El análisis de estos proyectos permitió identificar las características propias del enfoque de seguridad humana y cómo fue aplicado, lo que representa una buena práctica en la operativización del enfoque de seguridad humana, pues:

- Lograron integrar las tres libertades propias del concepto: libertad para vivir sin miedo, libertad para vivir sin necesidad y libertad para vivir con dignidad.
- Planificaron acciones y obtuvieron importantes impactos en las diferentes dimensiones de la seguridad humana: económica, alimentaria, de la salud, ambiental, personal, comunitaria, política, entre otras.
- Sus acciones se nutrieron de los principios de la aplicación del enfoque de seguridad humana: centrado en las personas, multisectorial, integral, contextualizado y orientado hacia la prevención.
- Diseñaron estrategias para fortalecer las dos estrategias de la seguridad humana: protección y empoderamiento. Estos proyectos también enfrentaron una serie de retos entre los que se puede citar los siguientes: la dificultad para promover la intersectorialidad y la multidimensionalidad, la sostenibilidad de los logros alcanzados, las pocas herramientas prácticas para la aplicación del enfoque de seguridad humana y el poco conocimiento de este enfoque (IIDH, PNUD, 2013).

Producto 4. *Inventario iniciativas SH:* El documento de inventario incorpora los logros de otras iniciativas regionales dirigidas a promover el enfoque de seguridad humana en América Latina en la última década (IIHR, UNDP, 2011).

Según se indica en el Informe Final, en 2011 este estudio brindó información sobre las iniciativas relacionadas con seguridad humana realizadas en América Latina, las cuales han sido dispersas y la gran mayoría no ha tenido continuidad. Se caracterizan, además, por las diferentes definiciones de seguridad humana que han utilizado. El documento ha quedado recogido en una publicación: PNUD, IIDH: *Inventario de iniciativas relacionadas con seguridad humana en América Latina*, San José, 2011 (Antezana, 2013).

Producto 5. *Mapeo de agendas de seguridad y planes de desarrollo:* Este mapeo tenía como objetivos los siguientes:

- Identificar –como marco de referencia- las principales amenazas a la seguridad humana que son comunes en las diferentes subregiones de América Latina (América del Sur, América Central, Caribe) con el fin de contrastar con las contempladas por las agendas de las instancias de integración.
- Determinar la presencia del enfoque de seguridad humana y/o sus principios en las agendas de las instancias multilaterales de integración de América Latina, mediante la realización de un análisis de las agendas de seguridad, de desarrollo humano, de derechos humanos y otras relacionadas.
- Identificar tensiones y obstáculos existentes para incorporar el enfoque de seguridad humana en las agendas de las instancias multilaterales de integración.
- Realizar sugerencias de políticas y acciones concretas que pueden desarrollar los organismos multilaterales, desde la perspectiva del enfoque de seguridad humana (IIDH, PNUD, 2012).

Durante 2011 este estudio fue elaborado por la consultora Claudia Fuentes, quien realizó visitas de campo para hacer entrevistas a representantes de organismos multilaterales: Washington, D.C., Estados Unidos (entrevistas con representantes de OEA); San Salvador, El Salvador (entrevistas con representantes de SICA); Lima, Perú (entrevistas con representantes de Comunidad Andina); Buenos Aires, Argentina (entrevistas con representantes de MERCOSUR). También realizó entrevistas telefónicas a representantes de CARICOM. Además, llevó a cabo una amplia revisión bibliográfica sobre el tema en la región (Antezana, 2013). Dentro de las conclusiones se menciona que si bien la seguridad humana no es la perspectiva predominante en la región, es posible evidenciar incipientes niveles de impacto en cuanto a la aplicación de algunos de los principios de la seguridad humana en las dinámicas institucionales, tanto de la OEA como en el resto de organizaciones subregionales. Como recomendaciones se mencionó que: las instituciones multilaterales en América Latina y el Caribe podrían ser más efectivas en la generación de mecanismos para proteger a las personas si incluyeran de manera más sistemática y efectiva algunas estrategias que son parte integral del enfoque de seguridad humana. Para ello, primero es necesario dar a conocer las características, alcance y propuestas concretas en cuanto a la implementación de este enfoque en proyectos e iniciativas específicas. Se aprecia bastante desconocimiento en cuanto a cómo la seguridad humana se traduce en una propuesta de acción concreta para estas instituciones. Este proceso podría fortalecerse con la ayuda coordinada y sostenida de la comunidad internacional en este ámbito. (IIDH, PNUD, 2012)

El 31 de enero de 2012 se realizó una conferencia regional para presentar el estudio. Se ha publicado el informe final de esta investigación (PNUD, IIDH: *La seguridad humana en las agendas de las organizaciones multilaterales y los mecanismos de integración en América Latina y el Caribe*, San José, 2012) y también se cuenta con la versión digital de la Memoria de la Conferencia Regional. Este estudio permitió conocer, de primera mano, los mitos y prejuicios que aún persisten en torno a la seguridad humana en algunos organismos multilaterales, particularmente del Cono Sur. También permitió conocer las resistencias que prevalecen en el ámbito político y académico (Antezana, 2013). También demostró que es importante brindar capacitación y herramientas para incorporar el enfoque de seguridad humana en Latinoamérica (IIHR, UNDP, 2012).

Producto 6. Inclusión del tema de SH en curso de DDHH: el tema de seguridad humana fue introducido en el XXVIII Curso Interdisciplinario de Derechos Humanos, llevado a cabo del 16 al 27 de agosto de 2010. Se organizaron dos actividades para este fin. La primera fue la lección inaugural por parte de la señora Sonia Picado y la segunda fue un taller sobre seguridad humana. Ambas actividades permitieron abrir un espacio para la reflexión sobre el enfoque de seguridad humana en América Latina y contaron con la participación de un grupo de personas provenientes de distintos sectores de la sociedad civil, de instituciones y organizaciones locales y regionales (IIHR, UNDP, 2011).

Posteriormente, en el XXIX Curso Interdisciplinario (San José, 8 al 19 de agosto de 2011) se incluyó el tema de seguridad humana, analizado en la conferencia magistral dictada por el Sr. Joseph Thompson y en un panel específico realizado el 17 de agosto del mismo año (Antezana, 2013).

Conforme se indica en el informe final del proyecto, se puede decir que el enfoque de seguridad humana quedó incluido en los dos cursos interdisciplinarios que se mencionaron, provocando un interesante y productivo debate e intercambio de ideas y difundiendo la importancia de este enfoque

en grupos importantes de profesionales que se desempeñan en diferentes áreas de los derechos humanos en América Latina.

Producto 7. *Modelo de capacitación validado y puesto en práctica:* teniendo como línea de base el Manual de la Unidad de Seguridad Humana de las Naciones Unidas (*Teoría y práctica de la seguridad humana. Aplicación del concepto de seguridad humana y el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad de los Seres Humanos*), este producto pretendía brindar elementos metodológicos sobre cómo incorporar la perspectiva de la seguridad humana, ya sea en la planificación o ejecución de proyectos concretos o en la formulación de políticas públicas, de una forma más sencilla y adaptada a la realidad de América Latina y el Caribe. Sus objetivos eran:

- Elaborar un modelo metodológico sobre cómo incluir el concepto de seguridad humana en proyectos y políticas públicas en América Latina y el Caribe.
- Validar el modelo metodológico mediante la consulta y la realización de un taller de capacitación. (Fichas del proyecto y actividades)

El 15 de Septiembre de 2011 se abrió un concurso para la contratación de un/a consultor/a. El concurso cerró el 30 de ese mismo mes, con la postulación de únicamente tres personas, ninguna de las cuales se ajustó al perfil requerido. Por ese motivo, el concurso fue declarado desierto y se iniciaron conversaciones con la coordinadora de la Oficina para América Latina y el Caribe del Centro de Naciones Unidas para el Desarrollo Regional (UNCRD) para tratar de desarrollar este producto de forma conjunta debido al trabajo que venía haciendo esta organización en el tema de seguridad humana. Después de varios meses de negociación, UNCRD no logró aprobar el Memorándum de Entendimiento y el trabajo de la especialista contratada no fue satisfactorio. Por esas razones, a finales de junio de 2012 se decidió no continuar el trabajo con UNCRD, ni con la consultora contratada. Para enfrentar la situación, la coordinadora del proyecto PNUD-IIDH se dedicó a la elaboración del Manual de capacitación (que se denominó Guía Metodológica para la aplicación del enfoque de seguridad humana) y se contrató a la consultora Claudia Fuentes quien apoyó en la finalización del documento (Antezana, 2013).

La versión preliminar de la Guía Metodológica para la aplicación del enfoque de seguridad humana se concluyó en septiembre de 2012. Los días 17 y 18 de septiembre de 2012 se realizó el Taller de capacitación en formulación de políticas y proyectos con enfoque de seguridad humana. Sus objetivos fueron: validar la Guía Metodológica para la Aplicación del Enfoque de Seguridad Humana, lograr la comprensión del enfoque de seguridad humana y su aplicación práctica; así como establecer líneas de acción para una mayor comprensión y difusión del enfoque de seguridad humana en América Latina. Se contó con la participación de 30 personas, representando instituciones gubernamentales (Costa Rica, El Salvador, Perú, Uruguay), agencias de Naciones Unidas (Uruguay, Costa Rica, El Salvador, Colombia, Panamá), la academia (Universidad para la Paz), organizaciones de la sociedad civil (Chile, Ecuador y de carácter regional). La diversidad de la audiencia le dio gran riqueza al taller, pues las discusiones reflejaron los diferentes enfoques presentes.

Como resultado final del taller, se logró obtener valiosas recomendaciones para mejorar la Guía Metodológica, así como importantes reflexiones en torno a la aplicación del enfoque de seguridad humana en la región. Como actividad paralela al taller, se realizó una sesión para definir estrategias

de difusión y gestión del conocimiento generado por el proyecto. Esta sesión fue facilitada por Marco Antonio Ortega del Centro Regional del PNUD (Antezana, 2013).

Posteriormente, se presentaron algunas recomendaciones para la divulgación de productos de conocimiento, tales como público objetivo, conocimiento específico identificado, consideraciones estratégicas, desafíos y oportunidades observadas en el producto de conocimiento y los canales de distribución. (Centro Regional de Servicios del PNUD, 2012).

Se promovió la realización de capacitaciones virtuales sobre seguridad humana con dos iniciativas: por medio de un Acuerdo con el Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas de FLACSO-Argentina para la realización de un taller virtual sobre seguridad humana dirigido a un grupo reducido de participantes, todos ellos integrantes del Comité de Prevención y Control del VIH/SIDA de las Fuerzas Armadas y Policías Nacionales de América Latina y el Caribe (COPRECOS). Otro fue el curso virtual de autoformación con la Escuela Virtual del PNUD (EV), cuyo objetivo era proveer a gobiernos, agencias de cooperación internacional y organizaciones de la sociedad civil de la región latinoamericana y caribeña, de herramientas metodológicas para la aplicación del enfoque de seguridad humana. El proyecto IIDH-PNUD trabajó intensivamente con la EV para adaptar la Guía metodológica a un material virtual de autoaprendizaje. Entre el 30 de noviembre y el 12 de diciembre se realizó la convocatoria al curso y se contó con la inscripción de 120 estudiantes. En total, alrededor de 50 personas lograron concluir el curso y recibir la respectiva certificación (Antezana, 2013). El proyecto aportó la suma de \$13.000.00 para las siguientes actividades: adaptación simple del Manual a la plataforma de la EV: \$5.000.00 y para el curso de autoformación \$8.000.00 (Curso virtual con EV).

El proyecto logró elaborar herramientas metodológicas para la aplicación del enfoque de seguridad humana, que sirven tanto para la capacitación en el enfoque como la aplicación en proyectos específicos. No obstante, aún se requiere profundizar en la elaboración de estos instrumentos. Por otro lado, el curso virtual de autoformación realizado con la EV, si bien contó con un número importante de personas interesadas, tuvo muchas fallas técnicas por lo cual se está en proceso de revisión de cada uno de los módulos para que la EV pueda ofrecer una nueva versión del curso de autoformación con las correcciones de los errores técnicos que fueron detectados (Antezana, 2013).

Producto 8. Diseño de material de divulgación y capacitación: en 2010 se creó el sitio web del proyecto, el cual sirvió para dar a conocer los avances y resultados del mismo. En este sitio se pueden encontrar publicaciones e información general sobre el proyecto y el enfoque de seguridad humana (IIHR, UNDP, 2011).

El Portal de seguridad humana contiene información del proyecto, todas las publicaciones, un análisis de las principales amenazas que afectan a la región, una biblioteca virtual y un análisis periódico de noticias sobre seguridad humana de los principales medios de comunicación de América Latina. En noviembre de 2011 se introdujo una presentación en la aplicación “flash” que resume el enfoque de seguridad humana de manera ilustrada y amena (Antezana, 2013). Otro producto para la divulgación del enfoque de seguridad humana es el ABC de la seguridad humana, elaborado por Oscar A. Gómez en 2011. El documento contiene aspectos del enfoque, algunos principios y su relación con otros conceptos, dimensiones, estrategias de acción, entre otros. Resulta útil, pero no como un texto básico sobre el tema.

Al concluir 2012, se cuenta con las siguientes publicaciones impresas y/o digitales:

- PNUD, IIDH: *El enfoque de la seguridad humana desde tres estudios de caso*, San José, 2011 (impreso y digital)
- PNUD, IIDH: *Taller seguridad humana en América Latina: Memoria*, San José, 2011 (impreso y digital)
- PNUD, IIDH: *Inventario de iniciativas relacionadas con seguridad humana en América Latina*, San José, 2011 (impreso y digital)
- PNUD, IIDH: *La seguridad humana en las agendas de las organizaciones multilaterales y los mecanismos de integración en América Latina y el Caribe*, San José, 2012 (impreso y digital)
- PNUD, IIDH: *Conferencia Latinoamericana sobre seguridad humana y las agendas de integración regional: Memoria*, San José, Costa Rica, 31 de enero de 2012, (digital)
- IIDH, PNUD: *Guía metodológica para la aplicación del enfoque de seguridad humana*, San José, 2012 (impreso y digital)
- Brochures informativos del proyecto en inglés y en español (impreso).
- Video educativo sobre seguridad humana. De enero a septiembre del 2012 se trabajó en la elaboración de un video educativo, el cual explica de manera didáctica en qué consiste el enfoque de seguridad humana y se refiere al proyecto IIDH-PNUD y sus principales actividades. Puede descargarse del sitio web del proyecto y también está en el sitio web del UNTFHS. El video ha sido utilizado como material de capacitación en el taller de capacitación en seguridad humana (San José, septiembre 2012), en las consultas subregionales que se realizaron en los meses de octubre y noviembre 2012 (El Salvador, Colombia y Uruguay) y en el curso de autoformación con la EV. (Antezana, 2013).

Producto 9. *Propuesta de lineamientos para el Fondo Fiduciario:* con fundamento en los diagnósticos, consultas y sesiones de capacitación, realizados en el marco del proyecto, se pensó en remitir al UNTFHS un conjunto de sugerencias sobre las principales amenazas a la seguridad humana en América Latina y el Caribe. Sus objetivos originales eran:

- Compilar las prioridades a la seguridad humana en las diferentes subregiones de América Latina.
- Proveer al UNTFHS sugerencias sobre cómo fortalecer la aplicación práctica de la seguridad humana en la región (Fichas del proyecto y actividades).

Para ello, el Proyecto Regional organizó unas consultas subregionales que contaron con sus propios términos de referencia. Como parte de sus objetivos, estaban los siguientes:

- Dialogar con representantes de Agencias de Naciones Unidas, en particular con las que han implementado proyectos de seguridad humana, con contrapartes nacionales y otros actores relevantes sobre los beneficios y desafíos de la aplicación del enfoque de seguridad humana, desde la perspectiva de cada subregión.
- Comentar sobre los lineamientos del UNTFHS y realizar sugerencias sobre su aplicación para América Latina.
- A partir de las buenas prácticas en seguridad humana de la región, realizar sugerencias para replicar experiencias, tomando en cuenta las particularidades de cada subregión

El proyecto organizó tres consultas: la primera se realizó en San Salvador, El Salvador (30 de octubre de 2012); la segunda se llevó a cabo en Bogotá, Colombia (15 de noviembre de 2012); la

tercera se realizó en Montevideo, Uruguay (26 de noviembre de 2012). Como producto de estas consultas se elaboró un documento (*Informe de consultas subregionales y sugerencias al UNTFHS para la promoción de la seguridad humana en América Latina*), que contiene las principales sugerencias realizadas en los diferentes países para desarrollar y difundir el enfoque de seguridad humana (Antezana, 2013).

La tercera parte del documento, denominado “*Lineamientos para promover y consolidar la utilización del enfoque de seguridad humana*”, describe las consultas subregionales realizadas y realiza un recuento de los principales mitos y críticas al enfoque de seguridad humana que se presentan en la región. También, puntualiza los retos y oportunidades que fueron expresados en las consultas subregionales y finaliza con un grupo de sugerencias al UNTFHS para una mayor promoción del enfoque de seguridad humana en América Latina (IIDH, PNUD, 2013)

La valoración de cada producto con base en las fuentes primarias, incluyó consultas al equipo del proyecto, y en algunos casos, a los consultores que estuvieron vinculados con la elaboración de los productos. En el caso del producto 2, *Constitución del Consejo Asesor*, se complementó con la valoración efectuada por miembros de dicho Consejo. Asimismo, en el caso de la *Sistematización de proyectos de SH* (producto 3), se complementó con la opinión de algunos miembros de los equipos ejecutores de proyectos en América Latina, y para los productos 6 y 7 (*Inclusión del tema de SH en los currículos* y *Diseño de un modelo de capacitación*, respectivamente), se incluyó la valoración de los participantes en actividades formativas del proyecto.

En el cuadro 9, se detalla la valoración promedio realizada por los integrantes del equipo del proyecto en torno a cada uno de los productos. El que tuvo la más alta calificación fue la Sistematización sobre los proyectos de SH en América Latina, en tanto los productos con menor valoración corresponden a los productos 2 (Constitución del Consejo Asesor), 6 (Inclusión del tema de SH en los currículos), 7 (Diseño de un modelo de capacitación) y 8 (Diseño de material de divulgación y capacitación), los cuales alcanzaron apenas un nivel medio de cumplimiento.

CUADRO N° 9. VALORACIONES DEL EQUIPO DEL PROYECTO EN TORNO AL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO

Productos	Promedio ³	Nivel
1. Conformación del equipo de trabajo	4.0	Alto
2. Constitución del Consejo Asesor	3.0	Medio
3. Elaboración de una sistematización sobre los proyectos de SH	5.0	Muy alto
4. Elaboración de un inventario sobre iniciativas en SH	4.0	Alto
5. Mapeo de agendas de seguridad y planes de desarrollo	4.0	Alto
6. Inclusión del tema de SH en el curso interdisciplinario de derechos humanos y otros espacios	3.0	Medio
7. Diseño de un modelo de capacitación	3.5	Medio
8. Diseño de material de divulgación y capacitación	3.0	Medio

³ Corresponde al promedio obtenido de las valoraciones efectuadas por los miembros del Equipo del Proyecto que participaron en la evaluación, en torno al grado de cumplimiento de cada producto. Para obtener el promedio se tradujo el nivel de acuerdo mostrado por cada participante, según la siguiente correspondencia numérica: Muy alto = 5, Alto = 4, Medio = 3, Bajo=2, Muy bajo=1. Posteriormente, se obtuvo el valor promedio resultante..

9. Propuesta de lineamientos prioritarios para la región	4.0	Alto
--	-----	------

En el caso del producto 2, Constitución del Consejo Asesor, la principal observación que parece justificar el nivel de cumplimiento medio con que fue valorado, corresponde a las complicaciones enfrentadas durante el proyecto para que todos los miembros del Consejo pudiesen asistir a las reuniones, aunado al hecho de que, según indicó una de las personas entrevistadas, no se aprovecharon suficientemente las características de sus miembros en sus campos profesionales y laborales.

En cuanto al producto 6, correspondiente a la inclusión del tema de SH en el curso interdisciplinario de derechos humanos, su valoración media obedece, según indicó otra de las personas entrevistadas, a que se limitó al curso interdisciplinario del IIDH.

Con respecto al producto 7, diseño de un modelo de capacitación, los participantes indicaron que se requieren ajustes en el curso virtual y consideraron que dicho modelo requiere ser difundido y usado en la región. En cuanto al material de divulgación y capacitación (producto 8), se señala que debe contar con una mejor difusión.

Tal y como se indicó en párrafos anteriores, adicional a la valoración general detallada en el cuadro 9, algunos productos fueron evaluados de forma individual involucrando la perspectiva de otros grupos de entrevistados, según estas opiniones resultaban relevantes por el tipo de producto. Esas valoraciones individuales y complementarias se detallan en los cuadros 10 a 16 descritos a continuación.

Valoración individual para el producto Constitución del Consejo Asesor

El cuadro 10 resume los resultados de las valoraciones hechas tanto por el equipo del proyecto, como por el propio Consejo Asesor en torno al producto 2 que corresponde justamente a la conformación de dicho Consejo.

CUADRO N° 10. VALORACIONES EN TORNO A LA CONSTITUCIÓN DEL CONSEJO ASESOR

Aspectos evaluados	Equipo del proyecto		Consejo Asesor		Promedio general	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
La selección de los participantes en el consejo asesor fue acertada, considerando su rol en el proyecto	3.0	Medio			3.0	Medio
El proyecto generó estrategias alternativas para facilitar la participación de los integrantes del consejo asesor	2.0	Bajo	4.0	Alto	3.0	Medio
Fue posible dar cumplimiento a las agendas de trabajo en las reuniones programadas	4.5	Alto	4.2	Alto	4.4	Alto
El proyecto contó con mecanismos adecuados para realizar seguimiento a los acuerdos y compromisos del consejo	4.5	Alto	3.6	Alto	4.1	Alto

Aspectos evaluados	Equipo del proyecto		Consejo Asesor		Promedio general	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Los integrantes del consejo asesor ofrecieron una guía adecuada para la ejecución del proyecto	4.0	Alto	4.2	Alto	4.1	Alto
Los integrantes del consejo asesor difundieron el proyecto en su subregión	3.0	Medio	2.3	Bajo	2.7	Medio
El proyecto incorporó las recomendaciones surgidas en las reuniones del consejo asesor	4.0	Alto	3.8	Alto	3.9	Alto

Al margen de la valoración promedio de ambas perspectivas, llama la atención que mientras para el equipo del proyecto la generación de estrategias alternativas para facilitar la participación de los integrantes del consejo asesor, tuvo un nivel de valoración *Bajo*, los miembros del Consejo que participaron en la entrevista, le dieron un puntaje *Alto*. Al respecto, el equipo del proyecto destacó la imposibilidad de incorporar una parte del Consejo Asesor y la dificultad para lograr su participación, por limitaciones de tiempo. Por su parte, los miembros del Consejo Asesor destacaron el uso de estrategias para facilitar su participación, mediante distintas formas de convocatoria, participación en las sesiones y comunicación personal con la Presidenta del Consejo.

El segundo aspecto que obtuvo un nivel *bajo*, esta vez desde la perspectiva de los miembros del Consejo, aunque fue valorado con un nivel medio por parte del equipo de trabajo, corresponde a la difusión del proyecto en su subregión por parte de los integrantes del Consejo Asesor. Según lo indicado por parte del equipo del proyecto, algunos miembros del Consejo sí hicieron esta difusión y se citan como ejemplo los casos de Line Bareiro, Wendy Singh y Francois Fouinat, quienes además prepararon conferencias sobre el tema. En contraposición, los miembros del Consejo manifestaron que no se hizo difusión de manera sistemática, sino que cada miembro difundió el tema en su campo de acción (laboral, académico, etc) pero sin una estrategia clara para cada subregión. Uno de los miembros del Consejo explicó que existió una imposibilidad material de proyectarse mejor, relacionada con la carencia de presupuesto para hacer más actividades de difusión por parte de los miembros del Consejo Asesor.

Valoración individual para el producto Sistematización de proyectos de SH en América Latina

Tal y como se indicó en páginas anteriores, el producto 3, Sistematización de proyectos de SH en América Latina, fue el único que obtuvo una valoración *Muy Alta* en cuanto a su nivel de cumplimiento (cuadro 9). De forma complementaria, la valoración individual analiza el nivel de calidad, la forma en que ha sido difundido y utilizado en la región y la forma en que la realización de este producto contribuyó a los logros del Proyecto. En esta valoración individual participaron miembros del equipo del proyecto y el consultor vinculado al mismo, pero además se complementó con algunas preguntas realizadas a los miembros de equipos ejecutores de proyectos de SH en América Latina.

Los resultados de la valoración efectuada por el equipo del proyecto y por el consultor, se resumen en el cuadro 11. En general, las dos valoraciones asignan un resultado *Alto* y *Muy Alto* a los cuatro aspectos evaluados. En relación con la utilización de la sistematización por personas y

organizaciones relacionadas con la SH, el Consultor indicó no tener conocimiento sobre este aspecto, mientras una de las integrantes del equipo del proyecto señaló que es difícil valorarlo.

CUADRO N° 11. VALORACIONES EN TORNO A LA SISTEMATIZACIÓN DE PROYECTOS DE SEGURIDAD HUMANA EN AMÉRICA LATINA

Aspectos evaluados	Equipo del proyecto		Consultor		Promedio general	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Usted se siente satisfecho con la calidad del informe de sistematización	5.0	Muy alto	5.0	Muy alto	5.0	Muy alto
El informe de sistematización ha sido ampliamente difundido en la región	5.0	Muy alto	4.0	Alto	4.5	Alto
La sistematización ha sido suficientemente utilizada por personas y organizaciones relacionadas con la SH	4.0	Alto	NS/NR	NS/NR	4.0	Alto
La realización de esta sistematización ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto	5.0	Muy alto	4.0	Alto	4.5	Alto

Por su parte, los participantes pertenecientes a equipos ejecutores de proyectos en América Latina, manifestaron una percepción muy positiva en torno a este producto, destacando por un lado el hecho de que les ayudó a visibilizar su propio proyecto local en el ámbito regional, al tiempo que les permitió conocer otras experiencias tanto a efectos de comparación, como en iniciativas de replicabilidad en otros lugares de la región. Por otra parte destacaron que es un documento fácil de entender y elaborado de manera sencilla, lo que lo hace muy práctico para ser utilizado en diferentes contextos locales.

Valoración individual del producto Mapeo de agendas de seguridad y planes de desarrollo

En relación con el Mapeo de Agendas de Seguridad y Planes de Desarrollo, cuyos resultados se muestran en el cuadro 12, tanto los miembros del equipo del proyecto como la consultora vinculada a este producto realizaron una valoración *Alta* con respecto a la calidad del producto y a la importancia del mismo para el logro de los propósitos del proyecto. La valoración es *Media* y *Baja* con respecto, en forma respectiva, al grado de difusión de los estudios de mapeo y a su utilización por personas y organizaciones relacionadas con la SH. Al respecto, integrantes del equipo del proyecto manifestaron que este aspecto es difícil de valorar, en tanto la consultora indica que percibe poca difusión del producto y que pudo haberse enviado a un mayor número de instituciones.

CUADRO N° 12. VALORACIONES EN TORNO AL MAPEO DE AGENDAS DE SEGURIDAD HUMANA Y PLANES DE DESARROLLO

Aspectos evaluados	Equipo del proyecto		Consultora		Promedio general	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Usted se siente satisfecho con la calidad de los estudios de mapeo de agendas de seguridad y planes de desarrollo	5.0	Muy alto	4.0	Alto	4.5	Alto
Los estudios de mapeo han sido ampliamente difundidos en la región	4.0	Alto	2.0	Bajo	3.0	Medio
Los estudios de mapeo han sido suficientemente utilizados por personas y organizaciones relacionadas con la SH	NS/NR	NS/NR	2.0	Bajo	2.0	Bajo
La realización de estos estudios ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto	4.0	Alto	4.0	Alto	4.0	Alto

Valoración individual del producto Inclusión del tema de SH en el curso interdisciplinario de derechos humanos y otros espacios

La inclusión del tema de SH en el curso interdisciplinario de DDHH y en otros espacios de formación, recibió una valoración de *Media a Alta* con respecto a los distintos aspectos evaluados, tal y como se aprecia en el cuadro 13. Al respecto, se aclaró por parte del equipo del proyecto que la inclusión se realizó en dos cursos interdisciplinarios de derechos humanos del IIDH, además de su incorporación en otros espacios.

CUADRO N° 13. VALORACIONES EN TORNO A LA INCLUSIÓN DEL TEMA DE SEGURIDAD HUMANA EN EL CURSO DE DERECHOS HUMANOS Y EN OTROS ESPACIOS

Aspectos evaluados	Promedio	Nivel
Usted se siente satisfecho con la manera como el tema de SH fue incluido en el curso de derechos humanos	4.0	Alto
Usted se siente satisfecho con la manera como el tema de SH fue incluido en otros espacios de formación	3.0	Medio
Los cursos en los que se ha incluido el tema de SH han sido ampliamente difundidos en la región	4.0	Alto
Los cursos en los que se ha incluido el tema de SH han contado con una buena participación	4.0	Alto
La inclusión de la temática de SH en estos espacios ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto	3.0	Medio

En relación con este producto, resulta importante la opinión emitida por los participantes en los espacios de formación impulsados por el proyecto. En este sentido, una de las participantes en el Taller Regional de capacitación sobre la aplicación del enfoque de seguridad humana, manifestó que: “El nivel de apropiación en mi caso me llevó a multiplicar y replicar el Taller entre las organizaciones de mujeres integrantes de la Red de Mujeres afrolatinoamericanas, afrocaribeñas y de la Diáspora”.

Otro entrevistado, quien participó en el curso realizado con la Escuela Virtual del PNUD y estuvo un día en un taller de capacitación en formulación de políticas y proyectos con enfoque de seguridad humana, realizado en San José, Costa Rica, consideró que en ambos casos se cumplió el objetivo de capacitar a las personas en los conceptos básicos de seguridad humana y las aplicaciones respectivas, así como el mostrar ejemplos de proyectos que han utilizado el enfoque.

No obstante, y a efectos del mejoramiento en espacios formativos a futuro, conviene prestar atención al comentario de uno de los asistentes al Taller de Validación realizado en el IIDH el 17 y 18 de setiembre 2012, quien indicó “no había claridad sobre los objetivos del taller. Nunca supe si se trataba de un taller informativo, para validar los documentos, presentar buenas prácticas o generar alianzas”. A la vez, este participante manifestó que “Como indico, fue una participación muy aislada, sin formar parte del proceso del proyecto. Me ayudó a conocer que habían publicaciones y que se estaba trabajando este concepto en el país y la región.”

Valoración individual del producto Desarrollo de un modelo de capacitación

La valoración individual del modelo de capacitación, tuvo un resultado entre *Alto* y *Muy Alto*, tal y como se muestra en el cuadro 14. El equipo del proyecto incluyó como observaciones adicionales que dicho modelo constituyó una herramienta muy útil para comprender el enfoque de la seguridad humana y aclaró que la forma en que el mismo fue puesto en práctica fue por medio del curso con la Escuela Virtual del PNUD.

CUADRO N° 14. VALORACIONES DEL EQUIPO DEL PROYECTO EN TORNO AL MODELO DE CAPACITACIÓN

Aspectos evaluados	Promedio	Nivel
Usted se siente satisfecho con la calidad del modelo de capacitación diseñado	4.5	Alto
El modelo de capacitación diseñado fue puesto en práctica, según lo previsto	4.5	Alto
El taller de capacitación en el que se validó el modelo contó con una amplia participación	5.0	Muy alto
La realización de este modelo de capacitación ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto	4.5	Alto

Por la relación que tiene con este producto la implementación de la Guía Metodológica y la ejecución del Curso Virtual, en el cuadro 15 se incluyen las valoraciones efectuadas por los consultores en torno a estos dos elementos:

CUADRO N° 15. VALORACIONES EN TORNO A LA GUÍA METODOLÓGICA Y EL CURSO VIRTUAL

Aspectos evaluados	Guía metodológica		Curso Virtual		Valoración general	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Usted se siente satisfecho con la calidad del documento final	4.0	Alto	4.0	Alto	4.0	Alto
El documento ha sido ampliamente difundido en la región	2.0	Bajo	3.0	Medio	2.5	Bajo
Ha sido suficientemente utilizado por personas y organizaciones relacionadas con la SH	NS/NR	NS/NR	2.0	Bajo	2.0	Bajo
El trabajo ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto	4.0	Alto	4.0	Alto	4.0	Alto

Al respecto, la valoración de ambos elementos es *Alta* en cuanto al nivel de calidad y al aporte en el logro de propósitos del proyecto, mientras que su nivel de difusión y utilización se valora como *Baja*. Ello porque según indicaron los consultores, la Guía Metodológica no ha sido difundida suficientemente y en el caso del curso virtual se va a revisar la plataforma y los aspectos técnicos del curso, ya que en la primera aplicación falló y debe mejorarse. Aclaran que actualmente se encuentra en etapa de revisión, pero será nuevamente ofrecido en junio de 2013.

Asimismo, entre los aspectos positivos del curso virtual, el consultor resaltó que “se logró un material cercano a las expectativas del proyecto. Es un material sencillo sobre conceptos generales y aplicación práctica del enfoque de seguridad humana. El curso virtual apoya varios de los propósitos. Fue una oportunidad que se diera al final del proyecto, porque se tenían conceptos claros y herramientas metodológicas.”

De igual modo, en relación a este producto, resulta relevante la opinión de los participantes en los espacios formativos, quienes fueron consultados en torno a la metodología utilizada, el tiempo dedicado al mismo y si las personas que participaron fueron las más indicadas considerando el propósito de las actividades.

En cuanto a la metodología, tanto para el Taller Regional de capacitación sobre la aplicación del enfoque de seguridad humana, como para el Curso Virtual los participantes consideraron que la metodología era la adecuada, particularmente en el sentido de que en ambos espacios se integró la teoría con la práctica. Al margen de ello, uno de los participantes hizo una observación con respecto al uso de la plataforma de E-luminate, dado que presentó problemas técnicos, que incidieron en el desarrollo esperado del curso.

En relación con el tiempo dedicado, se considera que para el taller regional de capacitación fue adecuado y suficiente pues se cumplió lo planificado y existieron oportunidades para el debate y la reflexión; en tanto para el curso virtual uno de los participantes sugirió que se amplíe el tiempo.

Con respecto a si los participantes fueron los adecuados, considerando el propósito de las actividades de capacitación, los participantes coincidieron que sí lo fueron.

No obstante los comentarios anteriores, conviene mencionar que en el caso de la metodología, se reitera el criterio de uno de los participantes en el Taller de Validación realizado en el IIDH en

setiembre 2012, quien manifestó: “Faltaba claridad sobre los objetivos del taller. Para mi era mi primera y única vinculación con el proyecto regional, y ya era una etapa final, por lo que nunca me incluí en las actividades relacionadas al proyecto.” Este comentario llama a la revisión en dos sentidos: en principio, si se debe reforzar la metodología en los espacios formativos para que se busque reforzar la comprensión de los objetivos de la actividad por parte de los participantes, y en segunda instancia, si se requiere mejorar los procesos de selección de los participantes en las actividades. A lo mejor se puede establecer requisitos de conocimientos previos, ya que según se deduce del criterio del participante, era su primera vinculación con el tema y según indica no se le incluyó en las actividades relacionadas al proyecto, por lo que resulta válido suponer que tampoco obtuvo un aprovechamiento total del taller, el cual pudo haber sido aprovechado por un participante con otro perfil en este caso.

Valoración individual del producto Elaboración de un inventario sobre iniciativas en SH

El cuadro 16 resume la valoración efectuada por el equipo del proyecto para el inventario sobre iniciativas en SH en torno a los cuatro aspectos consultados. De forma similar a los otros productos, la valoración es *Alta* en cuanto a la calidad y a la importancia para el logro de los propósitos del proyecto es *Media*; sin embargo, los entrevistados manifestaron carecer de información con respecto a si el producto ha sido ampliamente difundido y utilizado.

CUADRO N° 16. VALORACIONES EN TORNO AL INVENTARIO DE INICIATIVAS

Aspectos evaluados	Inventario de iniciativas de SH	
	Promedio	Nivel
Usted se siente satisfecho con la calidad del producto	4.0	Alto
El producto ha sido ampliamente difundido en la región	4.0	Alto
El producto ha sido suficientemente utilizado por personas y organizaciones relacionadas con la SH	NS/NR	NS/NR
La realización de este producto ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto	3.5	Medio

En concreto, todos los productos del proyecto fueron desarrollados adecuadamente y en la mayoría de los casos lo que se requiere es un mayor nivel de difusión que permita que los resultados sean mejor utilizados por personas y organizaciones relacionadas con el tema de seguridad humana en América Latina.

Resultados

En relación con los resultados observados del proyecto, los hallazgos más relevantes son los siguientes:

- *Percepción sobre el uso de productos de difusión y promoción de la SH por parte de políticos, académicos y otros:* el 17 y 18 de septiembre de 2012 se realizó en San José un taller de capacitación en formulación de políticas y proyectos con enfoque de seguridad humana. Como parte de la metodología utilizada se incorporó la guía metodológica elaborada por el proyecto y como una herramienta indispensable para el trabajo establecido previamente (Memoria Taller regional).
- *Uso de lineamientos sobre SH por parte del Fondo Fiduciario:* estos lineamientos fueron enviados al Consejo Asesor y, posterior a su aprobación, serán enviados al UNTFHS.
- *Coordinación entre agencias de NU en proyectos relacionados con la SH:* con los primeros dos productos (sistematización de experiencias y el inventario de iniciativas) se afirma que se comenzó a conformar una red latinoamericana sobre seguridad humana (IIHR, UNDP, 2011). La coordinación interagencial es relativamente nueva y este tipo de proyectos son lecciones importantes en ese sentido, pero además contiene aprendizajes para la comunidad y también podría servir como modelo para las instituciones del Estado o para las organizaciones sociales, e inclusive, para el UNTFHS (Primera reunión del CA, marzo 2011).
- *Percepción sobre otros resultados generados por el proyecto:* a lo largo de las reuniones con diferentes actores regionales se logró determinar que todavía existe mucha resistencia a la hora de utilizar el enfoque de seguridad humana, aduciendo en algunas ocasiones que el concepto de seguridad sigue siendo vinculado con una perspectiva estatal y con un fuerte énfasis en la seguridad ciudadana. Otro resultado importante fue el efecto creado por la sistematización de las experiencias de otros proyectos financiados por el UNTFHS en la región (El Salvador, Perú y Colombia), ya que se demostró, con ejemplos prácticos y casos concretos, cómo es posible incorporar el enfoque de seguridad humana en los proyectos. Además, mostró la manera como se pueden incorporar acciones para combatir diversidad de inseguridades y amenazas de una manera comprensiva y multidimensional. Se logró comprender que el enfoque de seguridad humana se explica mejor por el impacto que causa en la vida de las personas y no tanto en los análisis teóricos o académicos del tema (IIHR, UNDP, 2011).

El proyecto tuvo además el potencial de catalizar un proceso de deliberación regional e interdisciplinario dirigido a la formulación de políticas públicas en el área de la seguridad humana en América Latina, mediante la reunión e intercambio entre académicos, activistas, formuladores de políticas en los campos de derechos humanos, desarrollo humano y seguridad humana (Antezana, 2013).

Uno de los resultados no esperados de este proyecto fue la creación de alianzas de cooperación con las agencias que desarrollaron los proyectos nacionales en los tres casos analizados en la sistematización de casos concretos, a saber: PNUD-El Salvador, PNUD-Perú y OCHA en Colombia. Estas agencias fueron de gran ayuda para el desarrollo de las actividades en cada país y facilitaron información y contactos a los consultores y el equipo de trabajo del IIDH-PNUD.

Se mostraron muy interesados en intercambiar experiencias con otras iniciativas regionales sobre seguridad humana (IIHR, UNDP, 2011).

Según la valoración del equipo del proyecto, el nivel obtenido con respecto a algunos de los resultados del proyecto alcanzó apenas niveles *Medios y Bajos*, excepto para la coordinación entre agencias de Naciones Unidas que alcanzó un nivel *Alto*. Los aspectos valorados en torno a los resultados y la calificación asignada por los entrevistados se muestran en el cuadro 17.

CUADRO N° 17. VALORACIONES DEL EQUIPO DEL PROYECTO EN TORNO A LOS RESULTADOS DEL MISMO

Aspectos evaluados	Promedio	Nivel
Adopción del enfoque de seguridad humana por parte de políticos, académicos y otros	3.0	Medio
Generación de procesos de deliberación sobre el enfoque de SH en la formulación de políticas públicas	2.3	Bajo
Incorporación del concepto de Seguridad Humana en las actividades del IIDH, tanto internas como externas	3.0	Medio
Coordinación entre agencias de Naciones Unidas en proyectos relacionados con la seguridad humana	4.0	Alto
Apropiación del enfoque de SH por parte de los participantes en las actividades de capacitación	3.5	Medio
Claridad en el concepto de seguridad humana, por parte de la ciudadanía	2.0	Bajo
Actitud de la prensa frente al enfoque de seguridad humana	3.0	Medio

Con respecto a la adopción del enfoque de seguridad humana por parte de políticos, académicos y otros, cuya valoración fue de nivel *Medio*, el equipo del proyecto indicó que se trabajó más bien con personal técnico, pero se hace la salvedad de que en el caso de El Salvador sí se logró adoptar en el sector político y académico y se establecieron insumos para incorporar el enfoque en las políticas públicas.

En cuanto a la incorporación del enfoque de Seguridad Humana en las actividades del IIDH, tanto internas como externas, cuyo resultado más bien fue *Bajo*, aclararon que las capacitaciones fueron básicas, de nivel introductorio, y aunque se trató de posicionar el tema en la región, la incorporación del concepto solo se dio en algunos países, no en todos.

En relación con la apropiación del enfoque de SH por parte de los participantes en las actividades de capacitación, sólo se dio en ciertos cursos. Con respecto a la claridad en el concepto de seguridad humana por parte de la ciudadanía, indicaron las personas entrevistadas que todavía hay resistencias, pero es un tema con mucho potencial. Estos dos aspectos alcanzaron una valoración *Media y Baja*, respectivamente.

Según manifestaron los miembros del equipo del proyecto entrevistados, el tema de seguridad humana no es un tema que interese a la prensa y no se logró mucho con los medios de comunicación. Sin embargo, manifestaron que la prensa se hizo presente en las actividades públicas, a la vez que el proyecto hizo un recuento sobre noticias relacionadas con el tema de seguridad humana.

Otro de los aspectos evaluados correspondió a los cambios que el proyecto ha generado. Al respecto, se obtuvo tanto la percepción del equipo del proyecto como del Consejo Asesor y de los Consultores de Proyectos de distintos países. Los principales cambios son los siguientes:

- El Proyecto Regional logró poner el tema de la seguridad humana en la agenda de las instituciones y logró plantar la semilla, así como promover la discusión de este tipo de enfoque en el desarrollo de proyectos.
- El proyecto marca un precedente y deja enseñanzas para crear una hoja de ruta, ya que logró identificar amenazas, contrapartes, relaciones interagenciales y regionales, herramientas metodológicas, sistematizaciones, etc. que permiten orientar la ejecución de proyectos similares en el futuro.
- Logró empoderar a los beneficiarios y generar una mayor claridad del enfoque en distintos sectores y un cambio de actitud por parte de beneficiarios y funcionarios de algunas instituciones.
- Se produjo una valoración de la metodología aplicada por los proyectos nacionales, como resultado de los estudios elaborados por el proyecto regional.
- Se crea un grupo de personas que trabajan el tema y difunden este enfoque de seguridad humana, del que forman parte no solo los miembros del equipo de trabajo del proyecto regional, sino a nivel de países, del Consejo Asesor y también los beneficiarios y participantes en actividades formativas.
- Se obtuvo información sobre una focalización de necesidades de comunidades vulnerables.

Adicionalmente, se consultó a los entrevistados con respecto a su observación de efectos no previstos originados a partir de las acciones del proyecto. Al respecto, los participantes del equipo del proyecto identificaron como aspectos positivos no previstos, un fuerte aporte y activa participación de los proyectos en países como Colombia, Perú y El Salvador, que llegaron a constituirse en parte importante del Proyecto Regional.

Asimismo, los miembros de los equipos coordinadores de estos proyectos locales, manifestaron como efectos positivos el lograr una incidencia en las políticas públicas que suele ser difícil de alcanzar y, en el caso específico de El Salvador, el haber logrado impactar en poblaciones vulnerables en cuanto al empoderamiento de mujeres y estrategias de prevención de violencia. En Perú, por su parte, destacan que el proyecto fue un mecanismo que les permitió evidenciar la necesidad de una reforma del SNU y poder aportar a dicha reforma; así como fomentar el liderazgo en comunidades locales que ahora trabajan el enfoque de SH e incluso solicitan recursos adicionales para actividades con dicho enfoque.

En el caso de Colombia, destacan como muy positivas las misiones a ese país, e indicaron que el proyecto colombiano fue escogido por el UNTFHS para ser evaluado y dar insumos a un encuentro de alto nivel a desarrollarse en el 2013 con el Secretario General de Naciones Unidas, lo cual les ha generado visibilidad y les está ayudando a sacar adelante la estrategia de sostenibilidad del proyecto colombiano, así como lograr que el UNTFHS lo financiara y les extendiera el plazo de implementación.

En el caso de Uruguay el establecimiento de vínculos con socios regionales como el IIDH y su oficina regional en Uruguay, es uno de los efectos positivos no previstos.

Por otra parte, el principal aspecto negativo no previsto, fue el alto nivel de resistencia de algunos sectores a usar el enfoque de seguridad humana en sus proyectos, originado fundamentalmente por mitos en torno al término “seguridad”.

En conclusión, los resultados obtenidos por el proyecto, aun considerando los cambios que al momento de la ejecución de esta evaluación se han visualizado, así como los efectos positivos y negativos no previstos, satisfacen el cumplimiento de lo esperado para la categoría de resultados en un nivel *Medio*.

4.4 SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

- *Estrategias para promover la sostenibilidad:* En el PRODOC del proyecto se establece la siguiente estrategia de salida del proyecto:

Con la consecución de los objetivos del proyecto, el IIDH habrá desarrollado una plataforma de difusión y promoción del concepto de seguridad humana en América Latina. Además, el tema estará incorporado en sus actividades académicas y programáticas. Se contará con información útil, informativa y de capacitación al alcance de políticos, académicos, ONG, beneficiarios de proyectos de seguridad humana, entre otros. Asimismo, el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana contará con lineamientos claros para orientarse hacia las prioridades de América Latina. Finalmente, se habrá logrado una mayor coordinación y sinergia entre las distintas agencias de Naciones Unidas que, de una u otra forma, formulan y ejecutan proyectos relacionados con la seguridad humana, al tiempo que se realiza una conexión con los informes de desarrollo humano que han tomado la seguridad humana como punto de partida para la reflexión y análisis de la realidad nacional. (IIDH, PNUD, 2010, pág. 9).

Durante la segunda reunión del Consejo Asesor se expresó la preocupación por la continuidad de los proyectos de seguridad humana en general. El éxito de los proyectos es limitado por la falta de sostenibilidad, son proyectos costosos (de 2 a 3 millones de dólares) que no tienen un seguimiento definido. Se comentó que los proyectos no tienen una clara estrategia de salida y aunque tengan resultados importantes estos se pierden por la falta de sostenibilidad (Resumen reunión del Consejo Asesor del 30 de enero de 2012).

Sostenibilidad organizacional: De la revisión documental se identifican dos acciones importantes que contribuyen a la sostenibilidad organizacional. La primera, relacionada con una de las alianzas creadas por el proyecto con la Escuela Virtual del PNUD para la realización de un curso virtual autoformativo. Además de lograr el posicionamiento del tema de seguridad humana en las ofertas de la Escuela Virtual; de esta manera se llegará a capacitar a funcionarios y funcionarias de las Agencias de Naciones Unidas y también de los gobiernos, organismos de integración, redes de sociedad civil, entre otros. (Resumen reunión del Consejo Asesor del 30 de enero de 2012).

La segunda, relacionada con el hecho de que el 17 de septiembre de 2012 se desarrolló un taller de gestión de conocimiento del Proyecto. Los objetivos fueron analizar cada producto elaborado y recomendar estrategia de disseminación y uso para posibles beneficiarios. Se analizaron los siguientes aspectos para cada producto: ¿Cuál es el público prioritario? ¿A

quién queremos llevar el conocimiento y documentación de estos productos? ¿Qué cambio de comportamiento se espera? ¿Cuál es el conocimiento específico del producto que va a contribuir a los cambios de comportamiento que esperamos y cómo compartimos estos productos con el público objetivo? ¿Cuáles con los mejores medios para diseminarlos? (Minuta del taller de gestión del conocimiento). El poder implementar esta estrategia de gestión del conocimiento, le permitirá a los encargados del Proyecto Regional llegar a diferentes sectores e impactar en poblaciones que requieren capacitarse sobre el enfoque de seguridad humana.

La valoración de los entrevistados en torno a la sostenibilidad del proyecto, fue de tipo *Alto* en el sentido de que los responsables del proyecto se preocuparon para asegurar su sostenibilidad; sin embargo, en general, la valoración fue de tipo *Medio* al analizar si las instituciones involucradas cuentan con los mecanismos necesarios (financieros, económicos, organizacionales, políticos) y las capacidades institucionales requeridas para dar continuidad a las iniciativas del proyecto, tal y como se muestra en el cuadro 18.

Las razones evidenciadas por los entrevistados en torno a esta valoración se basan en la consideración de que el proyecto ha empoderado a las instituciones con personal capacitado y un modelo de capacitación ya establecido. Sin embargo, se requiere de recursos financieros adicionales cuya disponibilidad no es posible asegurar.

CUADRO N° 18. VALORACIONES EN TORNO A LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Aspectos evaluados	Promedio	Nivel
Los responsables del proyecto se preocuparon por asegurar su sostenibilidad	4.0	Alto
Las entidades involucradas cuentan con los mecanismos financieros y económicos necesarios para apoyar la continuación de los beneficios	3.0	Medio
Se cuenta con los marcos organizativos y políticos requeridos para apoyar la continuación de los beneficios	3.5	Medio
Las entidades involucradas cuentan con la capacidad institucional necesaria (sistemas, estructuras, aptitudes, etc.) para dar continuidad a los beneficios del proyecto	3.5	Medio

Por su parte, desde la perspectiva de los miembros del Consejo Asesor, a quienes en relación con esta categoría se les consultó si consideran que se cuenta con las condiciones político-legales, organizativas y económicas necesarias para dar sostenibilidad a los beneficios generados por el proyecto, manifestaron que el proyecto se convirtió en una especie de hoja de ruta y genera un gran potencial para su sostenibilidad sobre todo en los proyectos nacionales de los tres países estudiados. En general perciben como un gran avance al respecto que en el nuevo marco estratégico del IIDH ya se incorporó la política de seguridad humana y eso impactará el trabajo de la institución. Otro aspecto que se considera positivo para la sostenibilidad es el hecho de que en la actualidad existe un gran empoderamiento de las personas que laboran con el enfoque de seguridad humana. Asimismo, manifiestan que la sostenibilidad debe apostar a lo local y por ello se debe involucrar a las autoridades locales (Alcaldes) para lograr la continuidad de los beneficios y mayores resultados en la población. Pero también, que para la continuidad es necesario disponer de recursos financieros suficientes.

De manera similar, los coordinadores de proyectos en los distintos países, manifestaron que se cuenta con la capacidad instalada, mejores condiciones para el trabajo conjunto y con las bases para lograr una incidencia a nivel local. Destaca en ese sentido el caso de Colombia donde la Alcaldía de Bogotá basó su plan de desarrollo en el enfoque de seguridad humana. Manifiestan asimismo, que se requieren fondos para la continuidad.

Relacionado con la sostenibilidad, se consultó a los entrevistados en torno a las acciones previstas para dar continuidad a los beneficios generados por el proyecto. Las principales acciones identificadas corresponden a la continuidad del Curso virtual sobre seguridad humana, y la distribución de materiales para capacitación y las publicaciones producidas por el proyecto para que sean utilizados por los beneficiarios de otras instancias de Naciones Unidas, la academia y otras organizaciones que desean trabajar con el enfoque de seguridad humana.

Otras acciones mencionadas son las siguientes:

- Promover el enfoque de seguridad humana en los cursos de la Universidad para la Paz.
- El compromiso del PNUD para aplicar el enfoque.
- Los proyectos financiados por el UNTFHS en la región.
- La continuación de la labor del Consejo Asesor.
- Crear una red de trabajo y fomentar el intercambio de experiencias / visitas de intercambio.
- Acceso a información de la página web sobre SH.

4.5 BALANCE FINAL

Con el propósito de obtener una visión global sobre el proyecto, se solicitó a los entrevistados identificar las fortalezas y debilidades, resistencias encontradas, así como los retos y lecciones aprendidas que, desde su perspectiva, ha generado este proyecto. A continuación se presentan los resultados de esta consulta. Con respecto a los aspectos consultados como parte del balance en torno al proyecto, se consultaron en general a todos los grupos primarios de información, y los resultados obtenidos fueron relativamente homólogos, independientemente del grupo entrevistados, por lo que para efectos de este apartado y salvo algunos casos en los que resulte relevante el grupo entrevistado, los resultados se describen de forma integrada.

4.5.1 Fortalezas del proyecto

Al indagar por las fortalezas del proyecto, los distintos grupos de personas entrevistadas destacaron sobre todo los siguientes aspectos:

- El disponer de un equipo de trabajo muy capacitado y con un alto compromiso por alcanzar los objetivos planteados.
- La apertura de un espacio para el intercambio de experiencias, lo cual no solo hizo que se pusiera el tema de seguridad humana en la agenda de AL, sino además visualizar la especificidad de la región latinoamericana en cuanto a los problemas que requieren atención desde la perspectiva del enfoque de seguridad humana.
- El binomio PNUD-IIDH como una alianza enriquecedora y complementaria, que motiva en general a la interagencialidad en ejecución de iniciativas conjuntas.

- El empoderamiento de comunidades en estado de vulnerabilidad.
- Conocimiento de cómo operativizar el enfoque de seguridad humana.

Adicionalmente, los coordinadores de proyectos locales de distintos países de América Latina resaltaron también la capacidad de sistematización y generación de herramientas para orientar el trabajo en los distintos países, el rol clave que desempeñó el proyecto para ayudarlos a entender el enfoque de seguridad humana, y que se incorporaran contenidos de la sistematización de proyectos concretos (Colombia, El Salvador y Perú) al curso virtual, lo cual aportó un sustento a la parte práctica de dicho curso.

4.5.2 Debilidades del proyecto

Las debilidades señaladas por los participantes, se agrupan por su relativa frecuencia, en torno a los siguientes tres aspectos:

- Dificultades para lograr reunir a todos los miembros del Consejo Asesor, lo que limitó su involucramiento y participación según se requería en el proyecto.
- Tiempos requeridos para la coordinación, ejecución de trámites y toma de decisiones resultaron demasiado extensos, particularmente en lo que se refiere a los tiempos del PNUD. Esta debilidad, que impactó directamente el avance del proyecto, tuvo un efecto directo en cuanto al tema de la gestión del conocimiento, el cual se logró hacer solo al final del proyecto y no desde el inicio como era requerido. Según lo indicado, el apoyo del Centro Regional del PNUD se recibió de forma tardía en relación con los tiempos de ejecución del proyecto.
- Un nivel de apropiación del proyecto y del enfoque de seguridad humana que resulta aún incipiente y requiere aún ser reforzado para lograr un mayor nivel de involucramiento, particularmente de la sociedad civil.

Otras debilidades que fueron mencionadas por los participantes son las siguientes:

- Insuficiente divulgación de productos y resultados.
- El tema era muy poco conocido en la región y existencia de pocos expertos en materia de seguridad humana, que demandó mucho tiempo de búsqueda de personas conocedoras en el tema.
- Insuficiencia de recursos y de tiempo con respecto a los alcances del proyecto, incluyendo tiempo dedicado a algunas actividades del proyecto.
- Resistencia de algunas agencias de Naciones Unidas hacia la utilización del enfoque de seguridad humana, lo cual impidió que no se diera una completa interagencialidad.

4.5.3 Resistencias

Los participantes de la evaluación visualizaron una resistencia que se presenta tanto a nivel de gobiernos latinoamericanos, como en las mismas agencias de Naciones Unidas y que es permeado hacia las personas, en cuanto al concepto de seguridad humana, y la confusión del mismo con temas de seguridad ciudadana, desarrollo humano y derechos humanos. Se asocia el concepto con una

connotación de protección nacional ante situaciones post-conflicto y vulnerabilidades comunitarias y se resiste al uso del enfoque debido a esta confusión.

4.5.4 Retos

El principal reto identificado por los entrevistados, corresponde a vencer la resistencia evidenciada en cuanto a la aplicación del enfoque de seguridad humana, para que se produzca una apropiación integral del enfoque en la región. Dicha apropiación integral se traduce tanto en la necesidad de una mayor capacitación y divulgación de los aprendizajes y productos del proyecto, en principio, para lograr una adecuada comprensión del concepto de seguridad humana.

Un segundo reto visualizado por los participantes en el estudio, refiere a la carencia de recursos y la búsqueda de facilidades financieras, incluyendo la búsqueda de nuevos donantes para el UNTFHS.

4.5.5 Lecciones aprendidas mencionadas en las entrevistas

Desde el punto de vista de los entrevistados, las principales lecciones aprendidas del proyecto, en síntesis, son las siguientes:

- Existe un desconocimiento y una connotación errónea sobre el concepto de seguridad humana en la región de Latinoamérica, e incluso a nivel de las propias agencias de Naciones Unidas, por lo cual se requiere una estrategia de apropiación del enfoque inicialmente en las agencias que lideran proyectos en la región. Es contraproducente intentar llevar a la práctica el enfoque de seguridad humana a nivel regional y local cuando los mismos cooperantes no comprenden el enfoque o utilizan otro tipo de enfoques.
- Se debe tomar en cuenta la realidad latinoamericana como contexto regional y de las especificidades que aún dentro de la región particularizan a cada país y comunidad latinoamericana. Se debe garantizar un adecuado abordaje de las necesidades locales en seguridad humana. El proyecto pone en evidencia la necesidad de encontrar una forma de avanzar en una agenda de seguridad integral en la región Latinoamericana y entre los ciudadanos de la región.
- La mejor forma de vencer la resistencia en cuanto a la incorporación del enfoque es enfatizando, además de las bases conceptuales del tema de seguridad humana, los principios de la misma y la forma de llevarlos a la práctica, a efectos de no conducir el análisis hacia discusiones epistemológicas sobre el concepto, sino hacia la aplicabilidad práctica de los mismos.
- En proyectos futuros, debe trabajarse a nivel político para garantizar un mejor impacto de los resultados. Esta penetración en lo político debe buscarse a nivel estratégico para garantizar acceso al nivel de las altas jerarquías nacionales y a nivel local desde las alcaldías y municipios.

4.5.6 Recomendaciones de los entrevistados

Los participantes en la evaluación fueron consultados con respecto a las recomendaciones que harían para futuros proyectos de seguridad humana. Las respuestas emitidas resultan bastante comunes en diversos aspectos. En concreto, a partir de la frecuencia relativa en las respuestas, las recomendaciones giran en torno a lo siguiente:

- **Aprovechar y explotar los resultados generados por el proyecto**, dado que la experiencia deja como resultado un contingente de personal capacitado, espacios de reflexión e intercambio de experiencias y documentos metodológicos, es importante que no se desaproveche el potencial que todos estos elementos representan para dar continuidad al tema de seguridad humana. Es importante que tanto el UNTFHS, como el IIDH y el PNUD puedan aprovechar los resultados generados para producir un impacto regional en cuanto a la aplicación del enfoque de seguridad humana.
- **Difusión y reutilización de productos en otros espacios y hacia otros destinatarios**: muy relacionada con la anterior, esta recomendación resume ideas expresadas por los participantes tales como: distribuir la guía metodológica a otras instituciones y a más países de la región, que

se utilice en más capacitaciones, que el espacio del curso virtual sea mejorado y replicado para que más personas puedan capacitarse y que se utilice el enfoque en investigaciones. En el tema de otros destinatarios, se recomendó una mayor explotación del tema de la Academia, una mayor incorporación de la sociedad civil y ONG's a nivel local, un mayor empoderamiento de los beneficiarios del proyecto para que den continuidad a los resultados generados por el proyecto, y la capacitación de los funcionarios de los Ministerios de Planificación, para que incorporen el enfoque en las políticas públicas de sus países.

- **Establecimiento de índices e indicadores básicos de seguridad humana:** Esta fue una recomendación frecuente, tanto por parte del equipo del proyecto, como por miembros del equipo ejecutor de proyectos de seguridad humana en los países de Latinoamérica. Los indicadores e índices de seguridad humana, son requeridos para un adecuado monitoreo y evaluación, al menos desde las siguientes perspectivas: i) para diagnosticar el nivel de vulnerabilidad que en materia de seguridad humana presentan las comunidades y establecer prioridades de abordaje en los proyectos, ii) para medir el impacto y el comportamiento de cada uno de los principios de seguridad humana según la intervención realizada, y iii) como un mecanismo para el seguimiento y evaluación de proyectos de SH.
- **Creación de una red de expertos y un centro de recursos de seguridad humana para América Latina:** Que permita por un lado mantener en contacto a las personas conocedoras del tema y los beneficiarios que han sido capacitados y empoderados, como una forma de aprovechar y enriquecer el bagaje de experiencia y conocimientos que les deja el proyecto; a la vez facultar el intercambio de buenas prácticas entre grupos afines que laboran o se vinculan de algún modo con en el tema de seguridad humana, y un lugar de disponibilidad común para las metodologías, productos y publicaciones del proyecto, así como conferencias, boletines, casos prácticos, etc.; que en materia de seguridad humana resultan relevantes y que puedan ser accedidos por los usuarios mediante la explotación de tecnologías web.
- **Mejoramiento de procesos a nivel de los organismos:** A nivel de los organismos ejecutores del proyecto, es importante que se revisen sus políticas y procedimientos en búsqueda de simplificación y optimización de tiempos en la formulación, priorización, y trámites requeridos para la implementación de proyectos. En particular se enfatizó la necesidad de reducción de tiempos de toma de decisiones por parte de Naciones Unidas, la necesidad de que el UNTFHS conozca el contexto latinoamericano al momento en que se formulan los proyectos y se asignan recursos y tiempos, y que el proceso de aprobación de propuestas en el UNTFHS sea mejorado para fomentar una mayor presentación de las mismas, y una reducción en el tiempo y recursos destinados a este proceso.

5. CONCLUSIONES

Diseño del proyecto (pertinencia): A nivel conceptual el proyecto fue diseñado para responder a las necesidades del contexto regional y local, para articularse con otras iniciativas y estrategias de la región y para integrar la perspectiva de género, y refleja claridad en su formulación y definiciones, con lo cual satisface los criterios de pertinencia y claridad utilizados para evaluar el diseño. Sin embargo, en la práctica, no se cumple totalmente el principio de factibilidad: si bien la formulación de resultados parecía realista, no resultaron serlo los tiempos destinados para alcanzar los mismos, ni la capacidad de prever la materialización de riesgos generados por factores externos. Esto impactó el cumplimiento de los tiempos y obligó a un reajuste del proyecto, tanto en los tiempos y financiamiento, como en el alcance y resultados esperados.

Implementación (eficiencia): En relación con la eficiencia en el uso de los insumos y recursos disponibles por el proyecto para su ejecución, el proyecto contó con el recurso humano, la estructura organizativa, el establecimiento de roles y responsabilidades claros y los recursos económicos relativamente suficientes para su desarrollo. Cada una de las subcategorías utilizadas para evaluar los insumos con los que contó el proyecto para su ejecución, alcanzaron un nivel de cumplimiento alto que evidencia una percepción positiva en torno a los recursos del proyecto.

De igual modo, la evaluación referente a las actividades y los procesos del proyecto durante su implementación, reflejaron una percepción positiva en cuanto a la capacidad de gestión de las instancias del proyecto y el trabajo conjunto de las organizaciones, la administración de los fondos y el nivel de participación de los actores involucrados. No obstante, se identifican aspectos susceptibles de ser mejorados en relación con el cumplimiento de los planes operativos, un reforzamiento de las acciones de monitoreo y evaluación y, derivado de ello, una mayor retroalimentación de los resultados obtenidos de las mismas. Además, como parte de las actividades del equipo de trabajo del proyecto regional se presentaron algunas dificultades para coordinar reuniones y espacios de discusión, así como el problema de la lentitud de algunos de los trámites administrativos del PNUD. Con respecto a los beneficiarios, se dieron algunas resistencias conceptuales y actitudinales ante el concepto de seguridad humana, así como carencia de personal experto sobre el tema en la región.

Efectos (eficacia): Los resultados de la evaluación reflejan los avances logrados por el proyecto en el cumplimiento de sus objetivos y en la consecución de los nueve productos esperados. Sin embargo, dicho grado de avance se debilita, ya que también se evidencia que los productos generados no han sido suficientemente difundidos y utilizados en la región, que el nivel de comprensión y apropiación del concepto por parte de los beneficiarios es aún incipiente y requiere ser ampliado hacia otros sectores y beneficiarios, así como el nivel político, académico, local y de generación de políticas públicas. Aún prevalece un alto nivel de resistencia hacia el enfoque a nivel latinoamericano y que si bien el proyecto marcó un punto de partida en la capacitación, reflexión e intercambio de experiencias con enfoque de seguridad humana, se corre el riesgo de que el conocimiento, los resultados, el empoderamiento y el potencial generados por el proyecto no sea adecuadamente explotado y replicados en la práctica, ante una débil estrategia de sostenibilidad del proyecto.

Sostenibilidad del proyecto. La evaluación arroja una percepción positiva ampliamente dominante y denota ciertos riesgos que deben atenderse para que no afecten estratégicamente la sostenibilidad del proyecto. Positiva, en el sentido de que los encargados del proyecto evidenciaron preocupación

por asegurar la sostenibilidad del proyecto, y se identifican al menos cuatro elementos importantes para la misma: i) las alianzas creadas por el proyecto para la realización de espacios virtuales auto formativos, que permiten asegurar la capacitación de más funcionarios en el enfoque de seguridad humana; ii) el establecimiento de una estrategia de gestión de conocimiento que permite orientar la mejor forma de difundir los productos del proyecto hacia los destinatarios adecuados; iii) se considera como un gran avance que en el nuevo marco estratégico del IIDH ya se incorporó la política de seguridad humana y eso impactará el trabajo de la institución, y iv) el legado que deja el proyecto en cuanto a un número importante de personas que laboran con el enfoque de seguridad humana, quienes se encuentran empoderadas, disponen de capacidad instalada, mejores condiciones para el trabajo conjunto, así como el hecho de que poseen las bases para lograr una incidencia a nivel local.

Existen dos retos importantes que deben ser encarados para garantizar la sostenibilidad: la resistencia aún imperante en diversos entornos para la utilización del enfoque y la falta de capacidad financiera para dar continuidad a los resultados del proyecto. Si bien ambos son cruciales, este último es clave pues se refiere a una situación externa de difícil alcance desde el ámbito de acción de una Agencia o proyecto interagencial, a lo que hay que sumar que para la aplicación efectiva del concepto de seguridad humana la gestión local es quizás la más importante del trabajo.

Fortalezas: Un equipo de trabajo muy capacitado y comprometido, la apertura de espacios para el intercambio de experiencias, el trabajo interagencial, el conocimiento para operativizar el enfoque de seguridad humana y el empoderamiento de comunidades vulnerables, son las principales fortalezas identificadas.

Debilidades del proyecto: Dificultades para la concurrencia y sincronización de agendas de los miembros del Consejo, tiempos reales no acordes con respecto a los tiempos estimados, poca difusión de conocimientos y resultados y un nivel de apropiación del enfoque y resultados sobre SH aún incipiente; versus la prevalencia de desconocimiento y resistencia hacia el mismo en instituciones y pobladores de la región.

Resistencias: hacia la adopción de enfoque de seguridad humana, resistencia que se da como producto de un desconocimiento sobre el concepto y la existencia de mitos relacionados con el mismo.

Retos: el vencer la resistencia hacia la aplicación del enfoque y a la vez fomentar una apropiación integral del mismo, para lo cual se requieren recursos financieros que no se tienen disponibles desde lo local.

Lecciones aprendidas del proyecto:

- Se logra identificar una fuerte resistencia de algunos sectores para aplicar el enfoque de seguridad humana en los proyectos de la región latinoamericana. Se debe, por ello, propiciar el apoyo estratégico regional y el apoyo político local para garantizar una adecuada apropiación de dicho enfoque.
- Se debe tomar en cuenta la realidad latinoamericana como contexto regional y de las especificidades que aún dentro de la región particularizan a cada país y comunidad latinoamericana. Esto para garantizar un adecuado abordaje de las necesidades locales en seguridad humana.
- Hay que decir que el proyecto era ambicioso en sus metas, el compromiso de quienes lo ejecutaron fue decidido y profundo, pero el monto de la inversión frente al amplio territorio abarcado y el gran cambio cultural buscado, ha sido cuando menos limitado.

Recomendaciones finales

- **Aprovechar y explotar los resultados generados por el proyecto**, para dar continuidad a la aplicación del enfoque de seguridad humana. Es importante que tanto el UNTFHS, como el IIDH y el PNUD puedan aprovechar los resultados generados para producir un impacto regional en el enfoque de seguridad humana.
- **Difusión y reutilización de productos, en otros espacios y hacia otros destinatarios, incluyendo** la academia, la sociedad civil y el entorno local, particularmente considerando los involucrados con la formulación de políticas públicas.
- **Establecimiento de índices e indicadores básicos de seguridad humana orientados a tres fines:** para permitir a los cooperantes priorizar las zonas de intervención según su nivel de vulnerabilidad, para medir el impacto real que una intervención produce en los distintos principios de SH, para monitorear y evaluar de forma más precisa los proyectos de SH.
- **Creación de una red de expertos y un centro de recursos de seguridad humana para América Latina:** que fomente el intercambio de conocimiento, experiencia y apoyo desde la práctica de cada entorno local y en lo regional.
- **Mejoramiento de procesos a nivel de los organismos:** que impacten en simplificación de trámites y reducción de tiempos y en establecer facilidades para el trabajo conjunto inter-institucional.
- **Búsqueda de nuevos financiamientos:** A partir de esta experiencia buscar más y mejores apoyos que permitan dotar de recursos suficientes la continuidad de este esfuerzo por generalizar la aplicación de políticas y programas regionales, nacionales y locales basados en la fuente conceptual de la seguridad humana. En este sentido se recomienda establecer una línea base a partir de los resultados del proyecto para presentar una propuesta a corto plazo al UNTFHS.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Antezana, P. (Febrero de 2013). *Proyecto “Desarrollo y promoción del concepto de Seguridad Humana en América Latina” Informe Final, Febrero 2013*. San José, Costa Rica: Documento sin oficializar.
- Centro Regional de Servicios del PNUD, P. (2012). *Proyecto regional “Promoción y desarrollo del concepto de Seguridad Humana en América Latina”. Recomendaciones para la divulgación de Productos de Conocimiento*. San José, Costa Rica.
- HSU-OCHA, IIRH, UNDP. (2010). *Applying the Human Security Concept in Project and Programme Development Implementation and Impact Assessment. Regional Training Workshop*. San José, Costa Rica: HSU-OCHA : IIRH: UNDP.
- IIDH, PNUD. (10 de diciembre de 2009). *Acuerdo de colaboración entre el Instituto Interamericano de Derechos Humanos y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- IIDH, PNUD. (14 de Julio de 2011). *Acuerdo sobre revisión sustantiva de Plan Anual de Trabajo 2011 y 2012*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- IIDH, PNUD. (31 de enero de 2012). *Conferencia Latinoamericana sobre Seguridad Humana y las Agendas de Integración Regional. Memoria*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- IIDH, PNUD. (2010). *Documento del Proyecto “Desarrollo y promoción del concepto de seguridad humana en América Latina*. Instituto Interamericano de Derechos Humanos : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- IIDH, PNUD. (2010). *Proyecto “Desarrollo y promoción del concepto de Seguridad Humana en América Latina”. Plan de Trabajo de Seguridad Humana 2010-2012*. San José, Costa Rica.
- IIDH, PNUD. (05 de Diciembre de 2012). *Proyecto “Desarrollo y promoción del concepto de seguridad humana en América Latina”. Acuerdo sobre revisión sustantiva del presupuesto del trimestre octubre a diciembre 2012*. San José, Costa Rica.
- IIDH, PNUD. (2010). *Proyecto “Desarrollo y Promoción del Concepto de Seguridad Humana en América Latina”. Cronología del Proyecto Seguridad Humana*. San José, Costa Rica.
- IIDH, PNUD. (2011). *Proyecto “Desarrollo y Promoción del Concepto de Seguridad Humana en América Latina”. Tabla de monitoreo de actividades para el trimestre 1 de julio a 30 de septiembre 2011*. San José, Costa Rica.

- IIDH, PNUD. (2013). *Proyecto Desarrollo y Promoción del Concepto de Seguridad Humana en América Latina. Informe de consultas subregionales y sugerencias al UNTFHS para la promoción de la seguridad humana en América Latina*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- IIDH,PNUD. (2012). *La seguridad humana: en las agendas de La organizaciones multilaterales y los mecanismos de integración en América latina y El Caribe*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos :Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- IIHR, UNDP. (31 de Mayo de 2011). *First progress report submitted to the United Nations Trust Fund on Human Security (UNTFHS)*. San José, Costa Rica: Interamerican Institute of Human Rights : United Nations Development Programme.
- IIHR, UNDP. (March de 2012). *Follow-up progress report and request for an extension in the duration of the project without any change to the overall project budget submitted to the United Nations Trust Fund on Human Security (UNTFHS)*. San José, Costa Rica: Interamerican Institute of Human Rights : United Nations Development Programme.
- PNUD. (2002). *Lineamientos para evaluadores de resultados (outcome evaluators)*. New York: PNUD.
- PNUD. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- UNO, UNDP. (Abril de 2010). *Agreement between the United Nations and United Nations Development Programme (UNDP)*. United Nations Organization : United Nations Development Programme.
- UNTFHS. (2012). *Draft Agenda Mission to Soacha-Colombia, 30 July - 3 August 2012* . Colombia: United Nations Trust Fund for Human Security.

7. ANEXOS

7.1. Lista de personas entrevistadas o consultadas vía email

Grupos a entrevistar	Instancias	Cargos/países/actividad/producto	Nombre ⁴
Equipo de trabajo	Comité Directivo	Presidenta del IIDH	Sonia Picado
	Equipo coordinador	Director Nacional del Proyecto	Joseph Thompson
		Coordinadora	Paula Antezana
		Oficial de Programa del PNUD	Gabriela Mata Gilda Pacheco
	Apoyo del IIDH	Dependencias de administración y finanzas	Cecilia Truque
Consejo Asesor	Integrantes	Director Ejecutivo del IIDH	Roberto Cuéllar
		Francia	François Fouinat
		Guyana	Wendy Singh
Equipos ejecutores de proyectos en América Latina	Proyecto Perú	“Desastres Naturales en el Perú: De la limitación de daños al manejo y prevención de riesgos”. Agencia líder: PNUD Perú. Finalizó en 2009.	Gustavo Quilca
	Proyecto El Salvador	“Fortalecimiento de la Seguridad Humana a través del fomento de la convivencia y mejora de la seguridad ciudadana en tres municipios de Sonsonate, El Salvador”. Agencia líder: PNUD El Salvador. Finalizó en 2011.	Daniel Carsana y Marcela Smutt
	Proyecto Colombia	"Mejoramiento de las Condiciones de Seguridad Humana de Poblaciones Vulnerables en Soacha, Colombia". Agencia líder: OCHA. Inició en junio 2010 y está en proceso de implementación.	María Isabel Castro
	Uruguay	PNUD	Virginia Varela
Participantes ⁵	En talleres y curso de capacitación	Curso Escuela Virtual del PNUD	Gerald Mora PNUD (Costa Rica)
		Taller de Capacitación en Formulación de Políticas y Proyectos con Enfoque de Seguridad Humana, Costa Rica, 17 y 18 de septiembre de 2012	Roberto Morales (MIDEPLAN-Costa Rica) Carlos Van der Laat (OMI Costa Rica)
	Conferencia	Conferencia sobre seguridad humana y agendas de integración regional de Enero 2012	Dorotea Wilson. (Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora)
Consultores		Producto 3.Sistematización de proyectos en AL	Víctor Rodríguez Rescia
		Producto 5. Mapeo de agendas de seguridad	Claudia Fuentes Julio
		Producto 7. Diseño de modelo de capacitación sobre cómo incluir el concepto de seguridad humana en las agendas	Escuela Virtual PNUD Nicna Camargo

⁴ El mecanismo para reemplazar a una persona en la lista a la cual no se pudo localizar o existió algún impedimento para acceder a ella, tomó en cuenta el perfil de la persona y su relación con el Proyecto. Todo ello con el fin de sustituir la entrevista con alguien que pudiera brindar una información similar. La sustitución fue consultada con el IIDH-PNUD para su aprobación.

⁵ En el caso de los participantes a las actividades de capacitación o divulgación envió cuestionario por email debido a la cantidad de personas.

Grupos a entrevistar	Instancias	Cargos/países/actividad/producto	Nombre ⁴
		nacionales y regionales	
		Producto 8. Material de divulgación y capacitación	Claudia Fuentes Marco Antonio Ortega

7.2. Lista de documentos consultados

PRODOC del Proyecto
Minuta de la reunión sobre lanzamiento del proyecto de junio 2010
Informes de avance del Proyecto
Minutas de las dos reuniones del Consejo Asesor
Memoria del taller de capacitación del 17 y 18 septiembre de 2012
Acuerdo de revisión sustantiva del Plan del trabajo 2011-2012
Acuerdo sobre revisión sustantiva del presupuesto de Oct.-Dic. de 2012
Planes de trabajo 2011-2012
Acuerdos entre IIDH, PNUD y con NNUU
Informe taller SH 12 al 15 de oct. de 2010
Documento de Monitoreo julio a sept. 2011
Minutas de reuniones del equipo de trabajo
Plan bianual de trabajo seguridad humana
Minuta de taller de gestión de conocimiento del Proyecto
Memoria taller y conferencia de Mayo de 2011
UNTFHS 2011 guidelines
Memoria conferencia SH y agendas de integración de enero de 2012
Documentos sobre SH en los cursos interdisciplinarios
Informe final preparado por EVPNUD sobre curso virtual
Carta de Intenciones FLACSO/IIDH/PNUD.
Recomendaciones para la divulgación de productos de conocimiento
Artículo Oscar Gómez. El ABC de la Seguridad humana.
Contrato sitio web
Términos de referencia de la producción de video.
Términos de referencia para las consultas regionales
Versiones impresas de los productos del Proyecto
Informe final de Febrero de 2013
Lineamientos para el UNTFHS de 2013

7.3 **Guía de Entrevistas**

ENTREVISTA PARA INTEGRANTES DEL EQUIPO DEL PROYECTO

**EVALUACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL
DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL CONCEPTO DE SEGURIDAD HUMANA EN
AMÉRICA LATINA**

ENTREVISTA PARA INTEGRANTES DEL EQUIPO DEL PROYECTO

PERTINENCIA Y FACTIBILIDAD

1. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con la **pertinencia y factibilidad del proyecto**. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones ⁶
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
proyecto respondió a las necesidades del contexto latinoamericano en materia de promoción del concepto de SH							
proyecto se articuló con otras iniciativas u organismos relacionados con la SH, buscando potenciar sus resultados							
proyecto incorporó la perspectiva de género en sus cursos y en sus prácticas							
proyecto consideró factores externos que podían incidir en desarrollo y previó estrategias para enfrentarlos							
proyecto formuló resultados realistas, teniendo en cuenta condiciones del contexto							
proyecto formuló tiempos de ejecución realistas, teniendo cuenta las condiciones del contexto							

⁶ Este espacio puede ser utilizado para otros comentarios realizados en relación con los distintos aspectos evaluados.

RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

2. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con los **recursos** con los que contó el proyecto para su ejecución. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
proyecto estableció una estructura organizativa adecuada para facilitar el cumplimiento de metas y resultados							
proyecto contó con personal suficiente para realizar las acciones requeridas para dar cumplimiento a sus propósitos							
proyecto contó con un equipo con la formación requerida para dar cumplimiento a los propósitos del proyecto							
proyecto definió claramente los roles y responsabilidades de las personas vinculadas al equipo de trabajo							
proyecto definió claramente los roles y responsabilidades de las instituciones involucradas							
proyecto contó con recursos económicos suficientes para su ejecución							
proyecto contó con recursos materiales y tecnológicos suficientes para su ejecución							

ACTIVIDADES Y PROCESOS

3. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con la **implementación** del proyecto. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
logró un trabajo conjunto entre las organizaciones participantes en torno al buen funcionamiento del proyecto							
equipo de trabajo realizó una adecuada gestión para obtener los resultados previstos en el proyecto							
equipo dio cabal cumplimiento a los planes operativos anuales							
realizó una adecuada administración de los recursos financieros del proyecto							
llevaron a cabo las acciones de monitoreo y evaluación requeridas para asegurar la calidad de los procesos							
equipo del proyecto hizo un adecuado aprovechamiento de los resultados del monitoreo y evaluación							
proyecto facilitó la activa participación de otras personas e instituciones							
las personas y organizaciones involucradas participaron activamente en el logro de resultados							

4. Por favor, indique las iniciativas u **organizaciones con las cuales se articuló el proyecto** durante su ejecución y la importancia de esta unión en el logro de los objetivos del proyecto:

Iniciativas u organizaciones con las cuales se articuló el proyecto	País (es)	Importancia de esta articulación en el logro de objetivos del proyecto

PRODUCTOS

5. Por favor, indique a continuación el **grado de cumplimiento de los productos del proyecto, de acuerdo con lo previsto en la propuesta inicial:**

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
Información del equipo de trabajo							
Institución del Consejo Asesor							
Elaboración de una sistematización sobre los proyectos de SH							
Elaboración de un inventario sobre iniciativas en SH							
Mapeo de agendas de seguridad y planes de desarrollo							
Inclusión del tema de SH en los currículos							
Diseño de un modelo de capacitación							
Diseño de material de divulgación y capacitación							
Propuesta de lineamientos prioritarios para la región							

6. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con la **conformación y desempeño del consejo asesor**. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
La selección de los participantes en el consejo asesor fue acertada, considerando su rol en el proyecto							
El proyecto generó estrategias alternativas para facilitar la participación de los integrantes del consejo asesor							
Es posible dar cumplimiento a las agendas de trabajo en las reuniones programadas							
El proyecto contó con mecanismos adecuados para realizar cumplimiento a los acuerdos y compromisos del consejo							
Los integrantes del consejo asesor ofrecieron una guía adecuada para la ejecución del proyecto							
Los integrantes del consejo asesor difundieron el proyecto en							

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
subregión							
proyecto incorporó las recomendaciones surgidas en las reuniones del consejo asesor							

7. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con la **sistematización de proyectos de Seguridad Humana en América Latina**. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
usted se siente satisfecho con la calidad del informe de sistematización							
informe de sistematización ha sido ampliamente difundido en la región							
sistematización ha sido suficientemente utilizada por personas y organizaciones relacionadas con la SH							
realización de esta sistematización ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto							

8. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con el **inventario de iniciativas relacionadas con la Seguridad Humana**. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
usted se siente satisfecho con la calidad del inventario elaborado							
inventario de iniciativas relacionadas con seguridad humana ha sido ampliamente difundido en la región							
inventario de iniciativas ha sido suficientemente utilizado por personas y organizaciones relacionadas con la SH							
realización de este inventario ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto							

9. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con el **mapeo de agendas de seguridad y planes de desarrollo** en las instancias multilaterales de integración de la región. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
usted se siente satisfecho con la calidad de los estudios de mapeo de agendas de seguridad y planes de desarrollo							
los estudios de mapeo han sido ampliamente difundidos en la región							
los estudios de mapeo han sido suficientemente utilizados							

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
personas y organizaciones relacionadas con la SH							
realización de estos estudios ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto							

10. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con la **inclusión del tema de SH en el curso de DDHH y en otros espacios**. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
usted se siente satisfecho con la manera como el tema de SH ha sido incluido en el curso de derechos humanos							
usted se siente satisfecho con la manera como el tema de SH ha sido incluido en otros espacios de formación							
los cursos en los que se ha incluido el tema de SH han sido ampliamente difundidos en la región							
los cursos en los que se ha incluido el tema de SH han contado con una buena participación							
la inclusión de la temática de SH en estos espacios ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto							

11. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con el **modelo de capacitación** sobre cómo incluir el concepto de seguridad humana en las agendas nacionales y regionales, y su validación. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
usted se siente satisfecho con la calidad del modelo de capacitación diseñado							
el modelo de capacitación diseñado fue puesto en práctica, según lo previsto							
el taller de capacitación en el que se validó el modelo contó con una amplia participación							
la realización de este modelo de capacitación ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto							

12. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con la **propuesta de lineamientos prioritarios para la región**. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
usted se siente satisfecho con la calidad de la propuesta de lineamientos							
la propuesta de lineamientos ha sido ampliamente difundida en la región							
la propuesta de lineamientos ha sido suficientemente usada por personas y organizaciones relacionadas con la SH							

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
La realización de esta propuesta ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto							

13. ¿Cuáles fueron los principales **mecanismos de divulgación** del concepto de seguridad humana, en el marco del proyecto?

a.

b.

c.

14. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con el **diseño de material de divulgación y capacitación sobre la seguridad humana** en América Latina. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
Usted se siente satisfecho con el número de materiales de divulgación y capacitación diseñados							
Usted se siente satisfecho con la calidad de los materiales de divulgación y capacitación diseñados							
Los materiales diseñados contaron efectivamente con una buena divulgación							
Los materiales de divulgación y capacitación diseñados han obtenido de buena aceptación							
Los materiales de divulgación y capacitación diseñados fueron útiles en logro de propósitos del proyecto							

RESULTADOS DEL PROYECTO

15. ¿Cuál diría usted que han sido los **principales beneficiarios** del proyecto?

- a.
- b.
- c.

16. A continuación se plantean varios aspectos relacionados con los **resultados del proyecto**. Por favor, indique en qué grado considera usted que se logró cada uno de ellos:

	Nivel de logro					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
opción del enfoque de seguridad humana por parte de políticos, académicos y otros							
generación de procesos de deliberación sobre el enfoque de seguridad humana en la formulación de políticas públicas							
incorporación del concepto de Seguridad Humana en las actividades del IIDH, tanto internas como externas							
coordinación entre agencias de Naciones Unidas en proyectos relacionados con la seguridad humana							
apropiación del enfoque de SH por parte de los participantes en las actividades de capacitación							
claridad en el concepto de seguridad humana, por parte de la ciudadanía							
actitud de la prensa frente al enfoque de seguridad humana							

17. ¿Cuáles diría usted que son los **principales cambios** generados por el proyecto?

- a.
- b.
- c.

18. ¿Se produjeron **efectos positivos no previstos** a partir de las acciones del proyecto?

Si___ No ___ En caso afirmativo, señale los principales:

- a.
- b.
- c.

19. ¿Se produjeron **efectos negativos no previstos** a partir de las acciones del proyecto?

Si___ No ___ En caso afirmativo, señale los principales:

- a.
- b.
- c.

SOSTENIBILIDAD

20. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con la **sostenibilidad del proyecto**. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de logro					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
Los responsables del proyecto se preocuparon por asegurar su sostenibilidad							
Las entidades involucradas cuentan con los mecanismos financieros y económicos necesarios para apoyar la continuación de los beneficios							
El proyecto cuenta con los marcos organizativos y políticos requeridos para apoyar la continuación de los beneficios							
Las entidades involucradas cuentan con la capacidad institucional necesaria (sistemas, estructuras, aptitudes, etc.) para dar continuidad a los beneficios del proyecto							

21. ¿Qué **acciones están previstas para dar continuidad a los beneficios** generados por el proyecto?

- a.
- b.
- c.

BALANCE FINAL

22. ¿Cuáles diría que fueron las principales **fortalezas** del proyecto?

- a.
- b.
- c.

23. ¿Cuáles fueron sus principales **debilidades**?

- a.
- b.

c.

24. ¿Qué tipo de **resistencias** u oposiciones debió enfrentar el proyecto?

d.

e.

f.

25. ¿Cuáles cree usted que son los principales **retos** en materia de adopción del enfoque de seguridad humana en América Latina?

a.

b.

c.

26. ¿Cuáles diría usted que son las principales **lecciones aprendidas**?

a.

b.

c.

27. **Recomendaciones?**

a.

b.

c.

ENTREVISTA PARA LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO ASESOR

EVALUACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL CONCEPTO DE SEGURIDAD HUMANA EN AMÉRICA LATINA

ENTREVISTA PARA LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO ASESOR

CONSEJO ASESOR

1. En relación con el consejo asesor, señale por favor su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta las opciones *muy alto*, *alto*, *medio*, *bajo*, *muy bajo*:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones. Puede hacer también otros comentarios
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
El proyecto generó estrategias para facilitar la participación de los integrantes del consejo asesor							
Fue posible dar cumplimiento a las agendas de trabajo en las reuniones programadas							
El proyecto contó con mecanismos adecuados para realizar seguimiento a los acuerdos y compromisos del consejo							
Los integrantes del consejo asesor ofrecieron una guía adecuada para la ejecución del proyecto							
Los integrantes del consejo asesor difundieron el proyecto en su subregión							
El proyecto incorporó las recomendaciones surgidas en las reuniones del consejo asesor							

PERTINENCIA Y FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

2. ¿En qué medida considera usted que el proyecto respondió a las necesidades del contexto latinoamericano en materia de promoción del concepto de SH?, ¿por qué?
3. ¿El proyecto se articuló suficientemente con otras iniciativas u organismos relacionados con la SH, buscando potenciar sus resultados?, ¿con qué otras iniciativas debió articularse?
4. ¿Diría usted que el proyecto incorporó la perspectiva de género en sus discursos y en sus prácticas?, ¿por qué?

5. ¿Cree usted que el proyecto consideró factores externos que podían incidir en su desarrollo y previó estrategias para enfrentarlos?, ¿Por qué?
6. ¿Considera que la formulación del proyecto fue realista en relación con los resultados esperados y los tiempos de ejecución?, ¿por qué?

INSUMOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

7. ¿Qué piensa usted respecto a la estructura organizativa del proyecto?, ¿facilitó dicha estructura el cumplimiento de metas y resultados?
8. ¿Cree que se logró o no un trabajo conjunto entre las organizaciones ejecutoras en torno al buen funcionamiento del proyecto?, ¿por qué?
9. ¿¿Cree usted que el proyecto contó o no con el equipo humano requerido para dar cumplimiento a los propósitos del proyecto?, ¿por qué?
10. A su juicio, ¿contó el proyecto con recursos económicos suficientes para su ejecución?, ¿por qué?
11. ¿Qué diría usted respecto al cumplimiento de los planes operativos del proyecto?
12. ¿Qué piensa respecto a las acciones de monitoreo y evaluación llevadas a cabo en el proyecto?

RESULTADOS

13. ¿Cuáles diría usted que son los **principales cambios** generados por el proyecto?
 - a.
 - b.
 - c.

14. ¿Se produjeron **efectos no previstos** (positivos o negativos) a partir de las acciones del proyecto? En caso afirmativo, señale los principales:

- a.
- b.
- c.

SOSTENIBILIDAD

15. ¿Cree usted que se cuenta con las **condiciones** político-legales, organizativas y económicas necesarias para dar sostenibilidad a los beneficios generados por el proyecto? ¿por qué?

16. ¿Qué **acciones están previstas para dar continuidad a los beneficios** generados por el proyecto?

- a.
- b.
- c.

BALANCE FINAL

17. ¿Cuáles diría que fueron las principales **fortalezas** del proyecto?

- a.
- b.
- c.

18. ¿Cuáles fueron sus principales **debilidades**?

- a.

b.

c.

19. ¿Qué tipo de **resistencias** u oposiciones debió enfrentar el proyecto?

a.

b.

c.

20. ¿Cuáles diría usted que son las principales **lecciones aprendidas**?

a.

b.

c.

21. ¿Cuáles cree usted que son los principales **retos** en materia de adopción del enfoque de seguridad humana en América Latina?

a.

b.

c.

22. ¿Cuáles **recomendaciones** haría para futuros proyectos sobre Seguridad Humana en A.L.?

a.

b.

c.

ENTREVISTA PARA INTEGRANTES DE PROYECTOS EN SEGURIDAD HUMANA EN AMÉRICA LATINA

EVALUACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL CONCEPTO DE SEGURIDAD HUMANA EN AMÉRICA LATINA

ENTREVISTA PARA INTEGRANTES DE PROYECTOS EN SEGURIDAD HUMANA EN AMÉRICA LATINA

PROYECTO NACIONAL

Previamente a la realización de la entrevista, es necesario realizar lectura de la sistematización, para dar contexto a las preguntas y, quizás, determinar aspectos claves que deben ser profundizados.

1. ¿Qué antecedentes hay en su país en relación con el enfoque de seguridad humana?
2. ¿Cuáles fueron, en síntesis, los ejes del proyecto en el que usted participó?
3. ¿Usó el proyecto el concepto de seguridad humana? ¿por qué?
4. ¿En qué aspectos del enfoque de seguridad humana enfatizó el proyecto?
5. ¿Qué aportó este proyecto respecto a la adopción del enfoque de seguridad humana en su país?
6. ¿Qué aportó el proyecto a la población a la cual estaba dirigido?
7. ¿Se implementaron estrategias para dar sostenibilidad a los beneficios del proyecto después de su finalización?, ¿cuáles?
8. ¿Se ha llevado a cabo algún tipo de seguimiento a las acciones realizadas o a los beneficios generados por el proyecto? En caso afirmativo, ¿qué han observado?
9. ¿Qué aprendizajes se derivan de este proyecto para otras experiencias de seguridad humana en su país o en otros países de América Latina?

PROYECTO REGIONAL, ADOPCIÓN DEL CONCEPTO DE SH

Pertinencia y factibilidad del proyecto

23. ¿En qué medida considera usted que el proyecto **respondió a las necesidades** del contexto latinoamericano en materia de promoción del concepto de SH?, ¿por qué?

24. ¿El proyecto se **articuló suficientemente con otras iniciativas** u organismos relacionados con la SH, buscando potenciar sus resultados?, ¿con qué otras iniciativas debió articularse?
25. ¿Diría usted que el proyecto incorporó la **perspectiva de género** en sus discursos y en sus prácticas?, ¿por qué?
26. ¿Cree usted que el proyecto consideró **factores externos** que podían incidir en su desarrollo y previó estrategias para enfrentarlos?, ¿Por qué?
27. ¿Considera que la formulación del proyecto fue **realista** en relación con los resultados esperados y los tiempos de ejecución?, ¿por qué?

Insumos y actividades del proyecto

28. ¿Qué piensa usted respecto a la **estructura organizativa** del proyecto?, ¿facilitó dicha estructura el cumplimiento de metas y resultados?
29. ¿Cree que se logró o no un **trabajo conjunto entre las organizaciones ejecutoras** en torno al buen funcionamiento del proyecto?, ¿por qué?
30. ¿¿Cree usted que el proyecto contó o no con el **equipo humano** requerido para dar cumplimiento a los propósitos del proyecto?, ¿por qué?
31. A su juicio, ¿contó el proyecto con **recursos económicos** suficientes para su ejecución?, ¿por qué?
32. ¿Qué diría usted respecto al cumplimiento de los **planes operativos** del proyecto?
33. ¿Qué piensa respecto a las acciones de **monitoreo y evaluación** llevadas a cabo en el proyecto?

Resultados

34. ¿Cuáles diría usted que son los **principales cambios** generados por el proyecto?
- a.
 - b.
 - c.
35. ¿Qué **aportó concretamente este proyecto a la organización o experiencia** que usted representa?
36. ¿Qué piensa usted respecto a la **calidad y utilidad del informe de sistematización**?

37. ¿Se produjeron **efectos no previstos** (positivos o negativos) a partir de las acciones del proyecto? En caso afirmativo, señale los principales:

- a.
- b.
- c.

Sostenibilidad

38. ¿Cree usted que se cuenta con las **condiciones** político-legales, organizativas y económicas necesarias **para dar sostenibilidad** a los beneficios generados por el proyecto? ¿por qué?

Balance final

39. ¿Cuáles diría que fueron las principales **fortalezas** del proyecto?

- a.
- b.
- c.

40. ¿Cuáles fueron sus principales **debilidades**?

- a.
- b.
- c.

41. ¿Qué tipo de **resistencias** u oposiciones debió enfrentar el proyecto?

- a.
- b.
- c.

42. ¿Cuáles diría usted que son las principales **lecciones aprendidas**?

- a.
- b.

43. ¿Cuáles cree usted que son los principales **retos** en materia de adopción del enfoque de seguridad humana en América Latina?

a.

b.

c.

44. ¿Cuáles **recomendaciones** haría para futuros proyectos sobre Seguridad Humana en A.L.?

a.

b.

c.

ENTREVISTA PARA CONSULTORES DEL PROYECTO

EVALUACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL

DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL CONCEPTO DE SEGURIDAD HUMANA EN AMÉRICA LATINA

ENTREVISTA PARA CONSULTORES DEL PROYECTO

Nombre del consultor o consultora: _____

Productos del proyecto con los cuales se vinculó: _____

Conoce otros productos del proyecto? Cuáles?

28. A continuación se realizan varias afirmaciones relacionadas con la elaboración de los productos del proyecto. Por favor, indique en qué grado está usted de acuerdo con estas afirmaciones:

	Nivel de acuerdo					No sabe	Si su nivel de acuerdo es Medio, Bajo o Muy bajo, por favor explique sus razones
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
Usted se siente satisfecho con la calidad del documento final							
El documento ha sido ampliamente difundido en la región							
Ha sido suficientemente utilizado por personas y organizaciones relacionadas con la SH							
El trabajo ha sido fundamental en el logro de propósitos del proyecto							

RESULTADOS DEL PROYECTO

29. ¿Cuáles diría usted que han sido los **principales beneficiarios** del proyecto?

a.

b.

c.

30. ¿Cuáles diría usted que son los **principales cambios** generados por el proyecto?

a.

b.

c.

31. ¿Se produjeron **efectos positivos no previstos** a partir de las acciones del proyecto?

Si___ No ___ En caso afirmativo, señale los principales:

a.

b.

c.

32. ¿Se produjeron **efectos negativos no previstos** a partir de las acciones del proyecto?

Si___ No ___ En caso afirmativo, señale los principales:

a.

b.

c.

BALANCE FINAL

33. ¿Cuáles diría que fueron las principales **fortalezas** del proyecto?

a.

b.

c.

34. ¿Cuáles fueron sus principales **debilidades**?

a.

b.

c.

35. ¿Qué tipo de **resistencias** u oposiciones debió enfrentar el proyecto?

a.

b.

c.

36. ¿Cuáles cree usted que son los principales **retos** en materia de adopción del enfoque de seguridad humana en América Latina?

a.

b.

c.

37. ¿Cuáles diría usted que son las principales **lecciones aprendidas**?

a.

b.

c.

38. **Recomendaciones?**

a.

b.

c.

FORMULARIO PARA PARTICIPANTES

EVALUACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL

DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL CONCEPTO DE SEGURIDAD HUMANA EN AMÉRICA LATINA

FORMULARIO PARA PARTICIPANTES

El diálogo debe iniciarse aclarando en qué actividades participó el entrevistado. Puesto que se trata de valorar cada actividad, las preguntas incluidas a continuación deben ser realizadas para cada una de ellas.

1. ¿Cuál fue, desde su punto de vista, el propósito central de la actividad?
2. ¿Considera que se cumplió este propósito?, ¿por qué?
3. ¿Qué piensa respecto a la metodología utilizada?
4. ¿Considera que los participantes en la actividad eran los más indicados, considerando el propósito de la misma?
5. ¿Qué piensa respecto al tiempo dedicado a la realización de esta actividad?
6. ¿De qué manera aportó esta actividad a su comprensión del enfoque de seguridad humana?
7. ¿De qué manera aportó esta actividad en la introducción del enfoque de seguridad humana en el proyecto o institución que usted representa?
8. ¿Qué recomendaría en caso de que esta actividad se realizara nuevamente?