



"Por un Desarrollo Agrario  
Integral y Sostenible"

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**  
**FACULTAD DE DESARROLLO RURAL**

**Trabajo para optar al grado de Master en  
Formulación, Evaluación y Gerencia en  
Proyectos de Desarrollo**

**Título**

**Evaluación del proyecto: Agentes de  
cambio, Fundación Friedrich Ebert en  
Nicaragua, 2004-2015**

**AUTOR**

**Anna Patricia Vivas Nesmeyanova**

**ASESOR**

**Elgin Vivas Viachica, Ph.D.**

**Managua, Nicaragua**

**Octubre, 2016.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**FACULTAD DE DESARROLLO RURAL**

**Programa de Maestría en Formulación, Evaluación y  
Gerencia en Proyectos de Desarrollo**

**Trabajo para optar al grado de Master en Formulación,  
Evaluación y Gerencia en Proyectos de Desarrollo**

**Título**

**Evaluación del proyecto: Agentes de cambio,  
Fundación Friedrich Ebert en Nicaragua, 2004-2015**

**AUTOR**

**Anna Patricia Vivas Nesmeyanova**

**ASESOR**

**Elgin Vivas Viachica, Ph.D.**

**Managua, Octubre, 2016**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**Facultad de Desarrollo Rural**

**Vice-Decanatura**

**Este trabajo de graduación fue evaluado y aprobado por el honorable tribunal examinador designado por la decanatura de la Facultad de Desarrollo Rural como requisito parcial para optar al título profesional de:**

**Maestría en Formulación, Evaluación y Gerencia en Proyectos de Desarrollo**

**Miembros del Tribunal:**

---

**Dr. Fidel Guzmán Guillen**

**Presidente**

---

**Lic. MSc. Pedro Noel Torrez Rodríguez**

**Secretario**

---

**Lic. MSc. José Francisco Bravo Martínez**

**(Vocal)**

---

**Dr. Elgin Antonio Vivas Viachica**

**(Asesor)**

**Sustentante:**

---

**Lic. Anna Patricia Vivas Nesmeyanova**

# Índice de Contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	i
<b>Agradecimientos</b> .....	ii
<b>Índice de Figuras</b> .....	iii
<b>Índice de Cuadros</b> .....	iv
<b>Índice de Anexos</b> .....	v
<b>Resumen</b> .....	vi
<b>Summary</b> .....	vii
<b>I. Introducción</b> .....	1
<b>II. Objetivos de la Evaluación</b> .....	3
<b>III. Contexto y caracterización del Proyecto Agentes de Cambio en Nicaragua</b> .....	4
3.1 Contexto del Trabajo en Centroamérica.....	4
3.2 Caracterización del Proyecto Agentes de Cambio en Nicaragua.....	8
3.3 Organización y Funcionamiento.....	9
3.4 Metodología de selección de los participantes al programa agentes de cambio en Nicaragua.....	9
<b>IV. Marco de Referencia</b> .....	11
<b>V. Metodología y estrategias de trabajo para llevar a cabo la evaluación</b> .....	16
<b>VI. Resultados</b> .....	21
6.1 Evaluación de la coherencia del documento-proyecto Agentes de Cambio en Nicaragua.....	21
6.2 Evaluar el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos del proyecto Agentes de Cambio.....	29
6.3 Evaluación del impacto del proyecto Agentes de Cambio en los jóvenes participantes durante el período 2004-2015.....	31
<b>IX. Recomendaciones</b> .....	40
<b>X. Referencias bibliográficas</b> .....	41
<b>XI. Anexos</b> .....	42
Anexo 1. Convocatoria oficial 2016 Agentes de Cambio.....	42
Anexo 2. Requisitos de admisión (mínimos e indispensables).....	45
Anexo 3. Formulario de Postulación para la selección Agentes de Cambio 2016.....	49
Anexo 4. Programa regional de formación social política.....	52

# Dedicatoria

A Dios,

A mis padres Elgin Antonio Vivas Viachica y Galina Nesmeyanova, por su apoyo incondicional, que me han dado todo lo que soy como persona; valores, principios y empeño. Todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

A mi esposo Juan Carlos López E por motivarme cada día a seguir adelante.

A mi Alma Mater, Universidad Nacional Agraria (UNA), a su cuerpo docente por la formación profesional que me dieron y por la oportunidad de seguirme formando.

# **Agradecimientos**

Gracias a Dios.

A mi asesor, Ph.D. Elgin Antonio Vivas Viachica, por su disposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas y por sus sugerencias durante la redacción de este trabajo, así como en sus observaciones críticas en la redacción del trabajo.

Al MSc. Francisco Zamora, por su confianza y estímulo para seguir creciendo intelectualmente.

A la Fundación Friedrich Ebert, por haber brindado toda la información, asesoría y acompañamiento necesario para finalizar este trabajo.

## Índice de Figuras

Figura 1 Países centroamericanos involucrados en el programa Agentes de Cambio .....	4
Figura 2. Etapas para la selección de los participantes.....	10
Figura 3. Partes importantes para la coherencia de un proyecto .....	13
Figura 4. Fuentes de información para el análisis .....	16
Figura 5. Proceso metodológico de evaluación del proyecto .....	18
Figura 6. Pasos metodológicos para la selección de los participantes.....	24
Figura 7. Métodos y recursos utilizados en el proceso de capacitación. ....	25
Figura 8. Peso porcentual del total de egresados por sexo durante la vida del proyecto.....	32
Figura 9. Peso porcentual por año y sexo de los egresados. ....	33
Figura 10. Índice de masculinidad de los egresados.....	34
Figura 11. Tasa de crecimiento de los egresados .....	35

# Índice de Cuadros

Cuadro 1. Guía para el análisis del documento-proyecto .....	18
Cuadro 2. Programación de las actividades del proyecto Agentes de Cambio .....	24
Cuadro 3. Componentes básicos de proyectos .....	25
Cuadro 4. Comparación entre las partes de un proyecto referencial y el documento " Idea base" .....	27
Cuadro 5. Eficiencia del proyecto .....	36

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Convocatoria oficial 2016 Agentes de Cambio.....	42
Anexo 2. Requisitos de admisión (mínimos e indispensables) .....	45
Anexo 3. Formulario de Postulación para la selección Agentes de Cambio 2016 .....	49
Anexo 4. Programa regional de formación social política .....	52
Anexo 5. Entrevista al coordinador de proyectos “Agentes de Cambio” .....	59

## **Evaluación del proyecto: Agentes de cambio, Fundación Friedrich Ebert en Nicaragua, 2004-2015**

**Autor: Lic. Anna Patricia Vivas Nesmeyanova (vivas\_anna@yahoo.com)**

**Asesor: Dr. Elgin Antonio Vivas Viachica (elgin.vivas@gmail.com)**

### **Resumen**

La Fundación Friedrich Ebert (en alemán Friedrich-Ebert-Stiftung, FES) es una fundación política alemana que ofrece espacios de debate en más de 100 países del mundo. Su objetivo es fortalecer la democracia y la justicia social y, para estos efectos, coopera con actores políticos y sociales de diversa índole en todo el mundo. La metodología utilizada es una “evaluación” a través de revisión del documento base (agentes de cambio), información relacionada con el proyecto y entrevista con el coordinador del proyecto, la información revisada corresponde al período 2004-2015. Los principales resultados identificados son: las partes que deben conformar una estructura de proyecto se encuentran presentes en documentos dispersos; se encuentran los objetivos del programa en función de los resultados esperados por la fundación; no se encuentran de manera categórica los Indicadores de gestión, seguimiento y evaluación en los documentos revisados; en los documentos revisados no se evidencian los recursos y presupuesto requeridos y disponibles para el proyecto; once años de funcionamiento del proyecto en Nicaragua en aspectos claves para la sostenibilidad socio-política del país; el impacto del proyecto es la formación socio-política de un total de 283 jóvenes, de los cuales 145 mujeres y 138 varones; la evolución del peso porcentual por sexo denota el cumplimiento de la política del programa a nivel centroamericano de mantener un equilibrio en la participación de hombres y mujeres; la eficiencia del proyecto desde el punto de vista de la retención de los clasificados hasta el momento de la graduación es alta.

Palabras Claves: Evaluación, proyecto, coherencia del documento-proyecto, impacto.

**Project evaluation: Agents of Change, Friedrich Ebert Foundation in Nicaragua,  
2004-2015**

**Author: Lic. Anna Patricia Vivas Nesmeyanova (vivas\_anna@yahoo.com)**

**Adviser: Dr. Elgin Antonio Vivas Viachica (elgin.vivas@gmail.com)**

## **Summary**

The Friedrich Ebert Stiftung (German Friedrich-Ebert-Stiftung, FES) is a German political foundation that provides opportunities for debate in more than 100 countries worldwide. Its aim is to strengthen democracy and social justice and, for this purpose, cooperates with political and social actors of various kinds throughout the world. The methodology used is an "evaluation" by reviewing the document (change agents), information related to the project and interview with the project coordinator, the revised information corresponds to 2004-2015. The main results identified are: the parties must form a project structure are present in scattered documents; are the objectives of the program depending on the results expected by the foundation; are not categorically Indicators management, monitoring and evaluation in the documents reviewed; in the documents reviewed and the resources required and available budget for the project is not evident; eleven years of operation of the project in Nicaragua on key aspects for the country's socio-political sustainability; the impact of the project is the socio-political formation of a total of 283 young people, of whom 145 women and 138 men; the evolution of the percentage weight by sex indicates compliance with program policy in Central America to maintain a balanced participation of men and women; project efficiency from the point of view of retention of classified until graduation is high.

Keywords: Evaluation, project, document-project coherence, impact.

# **I. Introducción**

La Fundación Friedrich Ebert (en alemán Friedrich-Ebert-Stiftung, FES) es una fundación política alemana que ofrece espacios de debate en más de 100 países del mundo. Su objetivo es fortalecer la democracia y la justicia social y, para estos efectos, coopera con actores políticos y sociales de diversa índole en todo el mundo. La Fundación Friedrich Ebert fue creada en 1925 como legado político del primer presidente de la República de Weimar elegido democráticamente (Friedrich Ebert Stiftung, 2015)

La FES tiene sedes en Bonn y Berlín y cuenta, además, con 17 academias y oficinas en los estados federados de la República Federal de Alemania. Cuenta con un presupuesto anual aproximado de 130 millones de Euros, que provienen casi enteramente de fondos públicos. La FES tiene unos 530 colaboradores en Alemania, otros 90 representantes alemanes en el exterior y más de 500 colaboradores locales en sus oficinas en más de 100 países del mundo.

Las actividades de la FES en Alemania se realizan en las siguientes áreas:

## **Investigación y asesoramiento político**

Mediante sus foros de debate y conferencias sobre temas como política económica, reformas sociales, género, migración, educación, políticas de comunicación, la Fundación aborda cuestiones de fundamental importancia para la futura configuración de la sociedad.

## **Formación Política**

Con su trabajo de formación política la FES pretende brindar a los ciudadanos de los correspondientes países los conocimientos e informaciones que faciliten participar en forma crítica y activa en la política.

## **Programa de becas**

La Fundación cuenta con un programa de becas y de fomento de estudios para apoyar a estudiantes y a científicos jóvenes alemanes y extranjeros (que tienen buenos conocimientos del alemán) inscritos en universidades alemanas, que entienden su formación académica no sólo como un primer paso hacia una carrera profesional sino también como expresión de su compromiso con la democracia, el Estado y la sociedad.

## **Archivo de la Democracia Social y biblioteca**

El Archivo de la Democracia Social y la Biblioteca de la Fundación, situados en Bonn, conservan la «memoria no impresa e impresa del movimiento obrero». La Casa Karl Marx en Treveris (Trier) complementa la labor del departamento de investigación histórica.

La biblioteca de la FES ofrece 900.000 publicaciones, con especial dedicación al movimiento obrero alemán e internacional. 30 millones de usuarios visitan al año las páginas de la biblioteca en el Internet.

La biblioteca digital de FES permite el acceso y download de todas las publicaciones de la FES (anualmente, aprox. 700 en alemán y 1.000 en otros veinte idiomas)

En el contexto de la Fundación se desarrolla un programa de Agentes de Cambio en la región centroamericana. En Nicaragua inició en el año 2004, lo que suscita la necesidad de evaluar el proyecto, debido a que es parte de un programa regional.

Once años de vida del proyecto en Nicaragua es importante valorar elementos claves que proporcionen insumos para un proceso de retroalimentación y fortalecimiento en nuestro país, por lo que este trabajo se propone valorar la coherencia del documento-proyecto, el cumplimiento de los objetivos y el impacto que tiene el proyecto para el país.

## **II. Objetivos de la Evaluación**

### **Objetivo General**

Evaluar el proyecto Agentes de cambio de la Fundación Friedrich Ebert en Nicaragua, 2004-2015

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la coherencia del documento-proyecto Agentes de Cambio en Nicaragua.
2. Valorar los objetivos y resultados previstos del proyecto Agentes de Cambio en Nicaragua.
3. Evaluar el impacto del proyecto Agentes de Cambio en los jóvenes participantes durante el período 2004-2015.

### III. Contexto y caracterización del Proyecto Agentes de Cambio en Nicaragua

#### 3.1 Contexto del Trabajo en Centroamérica

Hoy en día la Fundación en América Central cuenta con oficinas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Los programas de la FES son coordinados por sus dos oficinas regionales, con sede en San José y San Salvador respectivamente.

La FES trabaja en América Central como una red regional abordando temas que son percibidos por los países de la región, por la Fundación y sus contrapartes como prioridades comunes. Cada línea de trabajo comprende una serie de actividades. De acuerdo a información obtenida en (Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 2015), resumimos los siguientes ejes para cada país:



Figura 1. Países centroamericanos involucrados en el programa Agentes de Cambio

#### Costa Rica

En 1965 la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES, Fundación Friedrich Ebert) abre en Costa Rica su primera oficina en la región centroamericana. El 23 de julio de 1965 se firma el Convenio de Cooperación entre el Gobierno de Alemania y el Gobierno de Costa Rica. El 1° de septiembre de 1980 se aprueba la Ley no. 6454 que lo ratifica.

Durante 50 años la Fundación Friedrich Ebert en Costa Rica ha desarrollado sus actividades como plataforma de diálogo, análisis político y de asesoría política. La participación de múltiples actores y el fortalecimiento de la democracia social son bases de la cooperación realizada con instituciones sociales y políticas costarricenses.

En la actualidad, la Fundación Friedrich Ebert, a través de su oficina en Costa Rica, desarrolla los ocho campos de trabajo regional de la FES en América Central. El concepto de planificación en red de las seis oficinas centroamericanas consiste del trabajo nacional con intercambio regional y seguimiento nacional.

### **El Salvador**

En 1989, durante el conflicto armado entre el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) contra un Estado predominado por el militarismo y el autoritarismo político, la Fundación Friedrich Ebert (FES) abre las oficinas en El Salvador buscando fomentar y apoyar esfuerzos de consolidación y de diálogo entre las fuerzas de izquierda del país para las negociaciones de la paz.

Posteriormente, en 1995 se firma un acuerdo de cooperación entre el Gobierno de El Salvador y la FES, con el cual la Fundación adquiere el estatus de “Misión Internacional”. Desde entonces, la FES trabaja en fomentar el diálogo entre las fuerzas progresistas de izquierda a nivel local, nacional y regional, en la construcción de redes que permitan intercambiar experiencias y enfoques políticos novedosos, en la capacitación y asesoramiento de nuestras contrapartes, así como la promoción del debate público y político sobre asuntos de democracia, justicia social, desarrollo sustentable, seguridad pública, integración regional, entre otros.

En la actualidad, la FES apoya a diversos actores nacionales para el fortalecimiento del diálogo social, político y sindical progresista en temas de relevancia nacional, regional y global, alrededor de grandes líneas de trabajo.

### **Guatemala**

La Friedrich-Ebert-Stiftung (FES, Fundación Friedrich Ebert) tiene presencia permanente en Guatemala desde el año 1987. En su trabajo en el país, comprometido con la promoción de la democracia y la justicia social, la FES acompañó los procesos de democratización, de negociaciones

para alcanzar la paz y el cumplimiento de los acuerdos que pusieron fin a la guerra civil en diciembre de 1996. A pesar de estos logros, la sociedad guatemalteca enfrenta múltiples desafíos, que incluyen la superación de la alta desigualdad social y la exclusión de amplios grupos de población, la erradicación del racismo y la discriminación contra los pueblos indígenas, la inclusión de las mujeres en todos los ámbitos de la vida pública y la construcción de un modelo de desarrollo que permita mejorar las condiciones de vida de la mayoría de la población.

En Guatemala, la FES coopera con diferentes contrapartes, especialmente con organizaciones sociales (de mujeres, campesinos, pueblos indígenas, jóvenes); entidades académicas y partidos políticos progresistas. Considerando que una de las causas de la exclusión está en el excesivo centralismo de la ciudad de Guatemala, en los últimos años la Fundación ha impulsado procesos de diálogo social y político en diversas regiones del país, promoviendo la participación de aquellos sujetos que generalmente no son tomados en cuenta.

## **Honduras**

La Fundación Friedrich Ebert inició actividades en Honduras en el año de 1982. En el transcurso de éstos 31 años han variado algunos instrumentos de trabajo, pero siempre se ha mantenido vigente el objetivo principal: el fortalecimiento de la democracia participativa y equitativa junto a la promoción del desarrollo sustentable con justicia social.

En Honduras, apostamos al fortalecimiento y la unidad de acción de las centrales obreras para enfrentar con propuestas los diversos desafíos del mundo globalizado. De otro lado, asesoramos a partidos políticos de izquierda democrática, fortaleciendo sus liderazgos progresistas y abriendo espacios de construcción de la propuesta programática de los mismos.

Finalmente impulsamos espacios de diálogo abierto entre organizaciones de la sociedad civil (Derechos Humanos, ambientalistas, LGTBI, juveniles, mujeres, indígenas), con partidos políticos progresistas, sindicatos y gobierno, a fin de discutir los problemas estratégicos del país, principalmente en temas vinculados al fortalecimiento del estado de derecho y la elaboración, implementación y seguimiento de políticas públicas con enfoque de género que busquen la cohesión social.

## **Nicaragua**

La Friedrich-Ebert-Stiftung (FES, Fundación Friedrich Ebert) inicia actividades en Nicaragua en 1980 con la capacitación sociopolítica de cuadros provenientes de organizaciones políticas de la izquierda nicaragüense. Además, en esta primera fase de su labor institucional, la FES apoya iniciativas orientadas a la reconstrucción del país y al establecimiento de un sistema de justicia funcional y con jurisdicción independiente. Hasta 1996 las líneas de cooperación que caracterizan el trabajo de la FES se enmarcan en los ámbitos de acción socio-política y socio-económica.

En el 2005 la Fundación Friedrich Ebert cumple su 80 aniversario y con la red FESAMERICACENTRAL se posiciona con un novedoso concepto de trabajo que busca aprovechar, basado en los principios de la democracia social, en servicio de la región centroamericana, la red mundial institucional de trabajo en más de 100 países.

En Nicaragua la FES tiene como contrapartes a instituciones de gobierno, parlamento nacional y regional, partidos políticos, organizaciones sindicales y de la sociedad civil, universidades e institutos de investigación. Con ellas a partir del año 2013 realiza su trabajo de fomento de la democracia y desarrollo con justicia social.

## **Panamá**

La oficina de la Fundación Friedrich Ebert en Panamá es instalada en el año 1999, teniendo como pilares principales la cooperación para el fortalecimiento sindical, la equidad de género y la formación de nuevos liderazgos políticos.

Las necesidades de cooperación en Panamá están determinadas por los desafíos comunes de los países centroamericanos, así como la situación particular de este país de un altísimo crecimiento económico pero severos déficits de distribución de riquezas; inequidad que se despliega entre capas sociales, género y la brecha ciudad campo. Estas relaciones se expresan a su vez en una inequitativa distribución del poder político, siendo que la democracia panameña todavía restringida al mecanismo formal, enfrenta grandes retos en la representación del poder público y la participación democrática.

Por ello, el trabajo FES en Panamá ha evolucionado a una cooperación orientada a contribuir con la construcción de agendas estratégicas por parte de las fuerzas progresistas, a través del diálogo político,

la asesoría, la investigación y la formación; teniendo como principales contrapartes a las corrientes progresistas de partidos, sindicatos, organizaciones sociales e instituciones académicas.

En consecuencia, nuestros principales temas de apoyo a la construcción de propuestas y un discurso alternativo son: política económica, derechos laborales, sistema público de salud, agenda ambiental y del cambio climático, seguridad ciudadana y ampliación de los derechos políticos.

### **3.2 Caracterización del Proyecto Agentes de Cambio en Nicaragua**

En América Central la Fundación Friedrich Ebert tiene las siguientes líneas de trabajo: Cambio climático, Democracia, Economía Sostenible, Género, Justicia Social, Juventud- Agentes de Cambio, Seguridad y Sindical.

En este contexto general se evaluó una línea de trabajo en país- Nicaragua- en la línea de trabajo del programa Agentes de Cambio-.

El nuevo programa de formación de liderazgo progresista da vida a los valores de igualdad, libertad, solidaridad y justicia social. Agentes de cambio activa la participación de jóvenes progresistas y la representación de intereses sociales en su liderazgo. La nueva red sirve al encuentro e intercambio entre participantes agentes de cambio de distintos años y de siete países. (Fundación Friedrich Ebert Stiftn, 2015)

Como una contribución a la formación de nuevo liderazgo y la consolidación de la democracia en Nicaragua la Fundación Friedrich Ebert inició en el año 2004 el Programa de Formación Social-Política Agentes de Cambio.

El Programa se propone como objetivo contribuir a la formación de una nueva generación de líderes y lideresas políticos y sociales proporcionándoles elementos teóricos y conocimiento actualizado sobre procesos económicos, políticos, sociales que se desarrollan en la región, así como herramientas prácticas y nuevos principios éticos que les permitan incrementar sus niveles de incidencia en los procesos de transformación de lo político para el cambio estructural en los países centroamericanos.

En el 2015 se llevó a cabo la XI promoción programa Agentes de Cambio, 11 años trabajando con el objetivo de contribuir a la formación de una nueva generación de líderes y lideresas políticos y sociales, proporcionándoles elementos teóricos y conocimiento actualizado sobre procesos económicos,

políticos, sociales y culturales que se desarrollan en AMERICA CENTRAL, así como herramientas prácticas y nuevos principios éticos que les permitan incrementar sus niveles de incidencia en los procesos de transformación económica, política, social y cultural en éste y demás países centroamericanos.

Los resultados se expresan en la formación socio-política de un total de 283 jóvenes, de los cuales 145 mujeres y 138 varones.

### **3.3 Organización y Funcionamiento**

El proyecto funciona bajo la coordinación general del representante de la Fundación Friedrich Ebert que tiene su sede en Costa Rica, ésta coordina el trabajo de Nicaragua, Costa Rica y Panamá. En Nicaragua el proyecto está administrado por el coordinador de proyectos de la Fundación Friedrich Ebert.

El coordinador de proyectos tiene la responsabilidad de ejecutar el proyecto agente de cambio, a través de las siguientes funciones:

- Programación de las actividades del proyecto.
- Selección de los instructores.
- Metodología de la selección de los participantes.

### **3.4 Metodología de selección de los participantes al programa agentes de cambio en Nicaragua**

Se realiza una convocatoria pública a través de la página web de la fundación y las instituciones y organizaciones socias. En la convocatoria se especifican los requisitos mínimos e indispensables tales como: edad, estudios, afiliación organizativa, hoja de vida, ensayo con la visión de futuro que además contenga:

- a) Su principal motivación y sus dos principales expectativas para participar en el programa Agentes de Cambio.
- b) Experiencia práctica o conocimiento que podría aportar al programa
- c) Tres (3) metas y aspiraciones claras para los próximos 10 años.

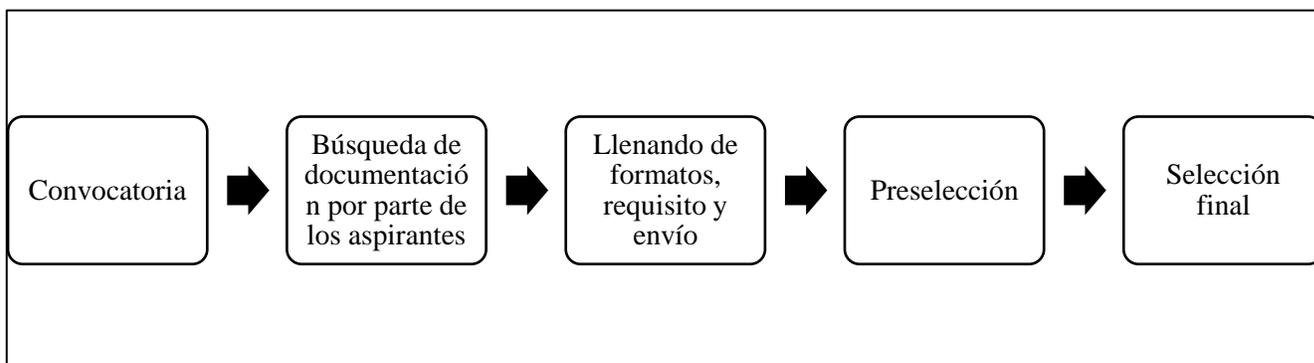
d) Un cambio concreto que realizará en un área de interés de su futuro liderazgo.

### Requisitos deseables (no indispensables)

#### Haber coordinado un proceso grupal de trabajo en equipo y proyección social. Ejemplos:

- Ser o haber sido candidato(a) a elección democrática en un puesto de representación, participación o toma de decisiones. Ej., junta directiva, comisiones, comités. (Agregar una constancia)
- Una experiencia de voluntariado en iniciativas de bienestar social. (Agregar una certificación de la Institución desde la cual ha prestado servicio de voluntariado).

El proceso de selección de los participantes se resume de la siguiente manera:



**Figura 2. Etapas para la selección de los participantes**

**Fuente:** Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Friedrich Ebert.

El proceso de preselección tiene como finalidad seleccionar participantes con habilidades de expresión, trabajo en equipo, análisis crítico con capacidad argumentativa; para ello se llevan a cabo una serie de dinámicas tales como: dinámica de cohesión grupal, dinámica de animación, torres de papel, debate y laberinto.

## IV. Marco de Referencia

El trabajo consiste en la evaluación del Programa de Agentes de cambio, por tal razón es importante iniciar por conceptualizar “Evaluar”

“Determinar, estimar el valor, el precio o la importancia de algo: evaluar los daños, el comportamiento de alguien”. (WordReference.com, 2015a)

De acuerdo a la Real Academia Española en (WordReference.com, 2015b)

1. Señalar el valor de algo.
2. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. *Evaluó los daños de la inundación en varios millones.*
3. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos.

De acuerdo a (Thompson Baldiviezo, 2015) los conceptos utilizados con mayor frecuencia en la *Evaluación de Proyectos*, (por estos autores) se presentan a continuación: Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain; Ernesto R. Fontaine; Karen Marie Mokate; NICEF; Raul Castro Rodríguez y Karen Marie Mokate

La Evaluación de Proyectos se entenderá como un Instrumento o Herramienta que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión (Sapag Chain & Sapag, 1989a)

El proceso de Evaluación consiste en emitir un juicio sobre la bondad o conveniencia de una proposición, es necesario definir previamente el o los objetivos perseguidos (Fontaine, 2008)

La Evaluación de Proyectos es un instrumento que ayuda a medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto; para medir objetivamente las premisas y supuestos estas deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que deberá rendir sus beneficios (Sapag Chain & Sapag, 1989b)

La evaluación busca cuantificar el impacto efectivo, positivo o negativo de un proyecto, sirve para verificar la coincidencia de las labores ejecutadas con lo programado, su objeto consiste en “explicar” al identificar los aspectos del proyecto que fallaron o no, si estuvieron a la altura de las expectativas.

Analiza las causas que crearon ésta situación, también indaga sobre los aspectos exitosos, con el fin de poder reproducirlos en proyectos futuros, ya sean de reposición o de complementos (Mokate, 2004a)

La evaluación de proyectos es un proceso que procura determinar, de la manera más significativa y objetiva posible, de la manera más significativa y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de objetivos específicos (Mokate, 2004b)

La evaluación de proyectos surge de la necesidad de valerse de un método racional, que permita cuantificar las ventajas y desventajas que implica asignar recursos escasos, y de uso optativo a una determinada iniciativa, la cual necesariamente, deberá estar al servicio de la sociedad y del hombre que en ella vive (Sapag Chain & Sapag, 1989c)

De manera que la *Evaluación de Proyectos* es un proceso que permite emitir un juicio sobre la conveniencia del proyecto. Este criterio está presente en cada etapa del “Ciclo de proyecto”. La emisión de juicio se producen al identificar aspectos del proyecto que estuvieron acorde a los resultados, actividades y objetivos planteados; pero también, lo que se desvió de lo planteado en el proyecto.

Utilizando el concepto “evaluación es una comparación entre los criterios establecidos en la formulación y los resultados obtenidos” (Vivas, 2015) y conforme la literatura revisada en cuanto a evaluación de impacto de proyectos se puede mencionar que existen tres grupos de métodos que son:

El diseño experimental incluye encuestas en dos puntos temporales y el uso de un grupo de control, además de la selección aleatoria de las personas que participarán en el proyecto y las que no lo harán.

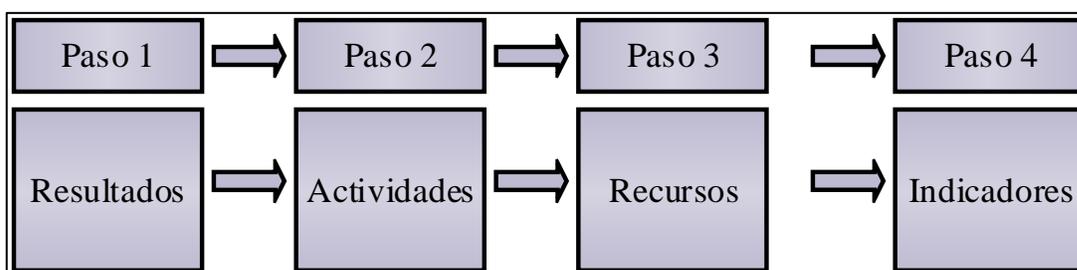
El diseño cuasi-experimental es semejante al diseño experimental, pero no incluye la selección aleatoria. Es el diseño que más se utiliza para evaluar el impacto de proyectos y de otras iniciativas de desarrollo social.

## Los Diseños alternativos

En cuanto a los métodos alternativos -cuando no se puede hacer uso del método experimental o cuasi-experimental- tienen las siguientes variantes:

1. Pre y post intervención sin grupo de control
2. Post intervención con grupo de control
3. Post intervención sin grupo de control

Cuando un proyecto se formula con una lógica de lo general a lo particular y de lo que se quiere lograr para demandar los recursos se tiene una mayor coherencia para la dirección y los operadores del proyecto. La coherencia de un proyecto se refleja en el entendimiento y coherencia entre resultados, actividades, recursos e indicadores.



**Figura 3. Partes importantes para la coherencia de un proyecto**

Fuente: Elaboración propia.

En el caso, Agentes de Cambio se retoma como un programa debido a que tal a como se valoró en el contexto, se ejecuta en todos los países centroamericanos, en este sentido tiene importancia plantearse la interrogante ¿Cuál es la diferencia entre un proyecto y un programa?

- Los proyectos se dan cuando existen actividades nuevas, incluyendo mejoras nuevas. Tienen un inicio y fin, objetivos específicos, entregables y son únicos.
- Los programas agrupan proyectos relacionados, que pueden ser ejecutados de manera secuencial o paralela (SG Buzz , 2015a)

Esto es algo complicado porque los términos y los roles pueden significar cosas diferentes en su organización.

## Proyectos

Los proyectos, por definición, tienen una fecha de inicio y final. Existe un punto en el tiempo en el que el trabajo era inexistente (antes del proyecto), uno cuando el trabajo existió (el proyecto) y otro cuando el proyecto dejó de existir (después del proyecto). Este es el aspecto clave para determinar si una pieza de trabajo en realidad es un proyecto o no. Sin embargo, otras características del proyecto incluyen la definición del alcance, el presupuesto finito, resultados específicos (entregables) y unicidad (que aun cuando hayan existido proyectos similares anteriormente, estos son diferentes entre sí). (SG Buzz , 2015b)

### Programas

No existe, ni cercanamente, la misma cantidad de información disponible para la administración de programas que para la administración de proyectos. Típicamente, un programa se define como una organización tipo paraguas sobre un conjunto de proyectos. Tomemos como ejemplo la puesta al hombre en la luna. El programa espacial para llegar a la luna se conformó de varias docenas (quizás cientos) de proyectos que se encargaron de todo el trabajo específico para llevar un hombre a la luna en un periodo de 7 años. Ningún trabajo es entregado a nivel de programa. Todo el trabajo es realizado a través de los proyectos subyacentes. El programa está ahí para ayudar a la dirección del esfuerzo, ayudar a iniciar nuevos proyectos, asegurar que los proyectos están progresando de acuerdo al plan, etc. Quizás por ello, toda la acción (y en consecuencia la literatura) continúa centrándose en la dirección de proyectos, y no de programas. (SG Buzz , 2015c)

¿Por qué evaluar el documento proyecto?

Hay un proverbio muy conocido que dice “Comenzar es un tercio de la obra”, lo que nos es diferente cuando nos referimos al éxito de los proyectos; lo que tiene su fundamento en una buena formulación; el equipo que formula un proyecto no necesariamente es el que lo ejecuta. Las imprecisiones, ambigüedades y carencia de elementos importantes, sumado a los puntos de vistas diferenciales que tenemos los seres humanos, con seguridad provocan sesgos muy importantes para el éxito e impacto de los proyectos.

Platón también se refirió a este aspecto “El comienzo es la parte más importante de la obra”, es en este mismo sentido que pensamos que el documento proyecto es primordial para el impacto propuesto. En

este sentido el trabajo se propone una evaluación del documento-proyecto y toda la documentación concerniente a dicho proyecto.

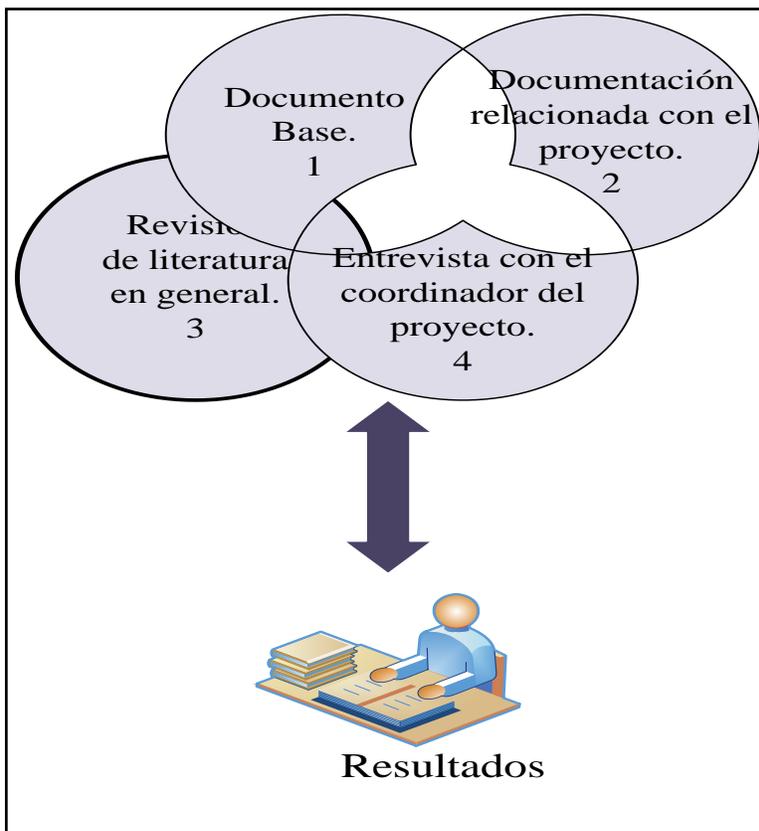
En este caso se denomina programa debido a que cada país representa un proyecto de una línea de trabajo de la Fundación Friedrich Ebert. De manera que para efectos de evaluación utilizaremos el término de proyecto, aunque oficialmente se titule programa.

De manera que este trabajo representa un importante insumo para recomendar a los tomadores de decisiones sobre aspectos que ameritan incorporarse, ya que el proyecto tiene una connotación estratégica para el país.

## V. Metodología y estrategias de trabajo para llevar a cabo la evaluación

Para esta evaluación se realizó una evaluación de tipo post intervención sin grupo de control.

La evaluación se llevó a cabo a través de la revisión del documento base agentes de cambio, información relacionada con el proyecto y entrevista con el coordinador del proyecto, la información revisada corresponde al período 2004- 2015, pero además se retomó información a lo largo de la vida del proyecto, el cual en el 2016 está realizando su XII edición.



**Figura 4. Fuentes de información para el análisis**

Fuente: Elaboración propia.

## **Revisión del documento proyecto**

El proyecto cuenta con un documento base de proyecto que ha mejorado a partir del 2012, el documento base se evaluó desde el punto de vista de la coherencia horizontal y vertical. Con el fin de valorar los componentes esenciales que le permita el logro de los objetivos y resultados diseñados.

## **Revisión de la documentación pertinente**

La documentación pertinente la clasificamos de dos tipos:

### **a. Documentación genérica**

Es la documentación relacionada con el fenómeno del trabajo. En este caso corresponde a una evaluación, de manera que debe haber referencia en relación a los diferentes puntos de vistas del concepto “evaluación”, diferentes métodos para llevar a cabo una evaluación y cuál es la que se retoma en el presente trabajo. La información disponible son los diferentes documentos base titulados “Idea Base” la que se actualiza en el contexto centroamericano cada año; los programas de formación socio-política y los programas de cada módulo.

### **b. Documentación relacionada con el proyecto**

Se revisó documentación existente en la página Web de la Fundación Friedrich Ebert, documentación referente al programa Agentes de Cambio, relacionada con los programas, informes, planes y documento sobre la visión del programa. Este proceso permitió evaluar la coherencia documental. En este sentido se determinó la divergencia o convergencia entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se busca conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos. Los informes y comunicaciones escritas del coordinador de proyectos al representante regional, a los instructores y a los participantes, los que servirán como complemento a este análisis.

### **c. Entrevista con el coordinador del proyecto**

Cabe mencionar que la entrevista con el coordinador del proyecto se realizó en tres momentos: a. Al inicio de la evaluación, para tener una evaluación diagnóstica del programa y para ajustar la metodología, considerando el punto de vista institucional; b. al momento de redactar un primer borrador, con el fin de realizar consultas pertinentes durante el proceso de evaluación. Básicamente el coordinador de proyectos facilitó la información de documentación escrita, base de datos disponible

sobre los participantes e interrogantes generales sobre el proyecto, las que se pueden ver en los anexos; c. al momento de finalizar el análisis de la información proporcionada por parte de la Fundación Friedrich Ebert.



**Figura 5. Proceso metodológico de evaluación del proyecto**

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 1. Guía para el análisis del documento-proyecto**

Esquema de proyecto referencial	Interrogantes
Título	¿Qué? ¿Para quién? ¿Dónde? ¿Cuándo?
Análisis del contexto	Cuáles son las características del entorno internacional, nacional, institucional y local?
Justificación	¿Por qué? y ¿para qué?
Objetivos	Objetivos de Desarrollo? Objetivos del Proyecto?
Beneficiarios	Edad? Sexo? Calificación? Ubicación geográfica?
Procesos técnicos	Recursos? Localización? Tamaño? ¿Cuál es la capacidad operativa del proyecto? Ingeniería?
Resultados	Cuáles son los resultados medibles?
Actividades	Lista de actividades organizadas armónicamente?
Recursos	Presupuesto? Personal?

	Materiales? Tecnología?
Matriz de Operacionalización	Organización de la matriz con objetivos, resultados, actividades y recursos?
Presupuesto	Si? No? Está reflejado?
Indicadores de gestión, seguimiento y evaluación	¿Hay indicadores para: Resultados y Actividades?
Metodología de intervención	¿Está declarada la metodología de intervención?
Marco institucional	¿Cuál es el marco institucional?
Gestión y evaluación	¿Cómo se gestiona el proyecto?

**Fuente:** Elaboración propia.

Para medir el impacto del proyecto se utilizaron datos genéricos tales como: cantidad de egresados, los cuales se analizaron por años de existencia del proyecto y sexo.

Se calcularon los siguientes indicadores:

Distribución de hombres y mujeres en el total de los once años:

$$\text{Peso Porcentual de Hombres} = \frac{\text{Total de Hombres en el año } i}{\sum \text{de Hombres en los once años}} \times 100$$

$$\text{Peso Porcentual de Mujeres} = \frac{\text{Total de Mujeres en el año } i}{\sum \text{de Mujeres en los once años}} \times 100$$

En ambos casos representa el peso porcentual de los hombres y mujeres durante la vida del proyecto.

**El índice de masculinidad se calcula de la siguiente manera:**

$$IM = \frac{\text{Total de hombres}}{\text{Total de mujeres}} \times 100$$

Este índice se interpreta de que por cada cien mujeres cuantos hombres hay. Si el índice es mayor de cien por ciento significa que hay más hombres que mujeres; si es menor de cien por ciento significa que hay menor cantidad de hombres que mujeres.

$$\text{Tasa de crecimiento } TC = \left( \frac{E_1 - E_0}{E_0} \right) \times 100$$

TC= Tasa de crecimiento

E1= Egresados en el punto 1

E0= Egresados en el año base

$$Tc = \frac{1}{t} \times \left( \ln \frac{E1}{e0} \right) \times 100$$

TC= Tasa de crecimiento promedio anual

T= Tiempo del período evaluado

ln= Logaritmo natural

E1= Egresados al final del período evaluado

E0= Egresados al inicio del período evaluado

Eficiencia del proyecto, se calcula de la siguiente manera:

$$Kr = \frac{\text{Cantidad de egresados}}{\text{Cantidad de matriculados}}$$

## **VI. Resultados**

### **6.1 Evaluación de la coherencia del documento-proyecto Agentes de Cambio en Nicaragua**

Es importante considerar que un proyecto como parte integral de un programa debe considerar una estructura básica que garantice y armonice las actividades con el propósito de lograr los objetivos previstos.

Un documento proyecto al menos debe considerar lo siguiente:

Título, Análisis del contexto, Justificación, Objetivo de Desarrollo, Objetivos del proyecto, Beneficiarios, Procesos técnicos, Resultados, Actividades, Recursos, Matriz de Operacionalización, Presupuesto, Indicadores de gestión, seguimiento y evaluación, Metodología de intervención, Marco institucional, Gestión y evaluación.

Cabe destacar que todas las partes que debe contener un proyecto, se encuentran o están presente en los documentos revisados, pero no en un solo documento; se encuentran distribuidos en el documento base, los módulos, metodología de selección de los participantes.

#### **Título**

El título del proyecto debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué? ¿Para quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? Los documentos evaluados tienen un título “Agentes de cambio” acorde a las preguntas no queda explicitado la pregunta qué ¿capacitación? ¿Formación?, es decir la estrategia que utiliza el proyecto para lograr los agentes de cambio. En relación a la pregunta ¿para quién? queda explicitado el segmento de la población para los cuáles va dirigido el proyecto, pero en documentos separados. El proyecto es para jóvenes de ambos sexos, jóvenes universitarios, jóvenes organizados en organizaciones políticas. La pregunta ¿dónde? queda clara ya que para el caso de Nicaragua es para jóvenes del territorio nacional. Además el proyecto no tiene explícito un horizonte de tiempo, lo cual es una característica importante de los proyectos, lo que se traduce en el concepto de ciclo de vida.

## **Análisis del contexto**

Desde luego que los documentos evaluados tienen una caracterización exhaustiva del entorno de la Fundación Friedrich Ebert a nivel internacional y nacional. También se identifican claramente el panorama social, económico y político a lo interno de cada país; lo que brinda insumos para la identificación de las líneas de trabajo de la fundación; precisamente de identificar el entorno es que surge el proyecto Agentes de cambio.

## **Justificación**

En los documentos revisados se encuentra explícita la justificación del proyecto, ya que la justificación debe responder a las preguntas **¿por qué?** y **¿para qué?** Es conveniente ejecutar determinado proyecto. En los documentos del proyecto Agentes de cambio se lee claramente la argumentación de las dos interrogantes **¿Por qué?** “En un contexto mundial particularmente complejo, América Central requiere, con más fuerza que nunca, perseverar en tres direcciones para alcanzar el necesario desarrollo inclusivo: el cambio estructural que permita avanzar hacia sectores más intensivos en conocimiento, la convergencia para reducir las brechas internas y externas de ingresos y productividad, y la igualdad de derechos”.

### **¿Para qué?**

Esto supone tres grandes desafíos para la región:

1. Lograr un crecimiento incluyente, suficientes para cerrar brechas estructurales y generar empleos decentes.
2. Cambiar los patrones de consumo y producción en el contexto de una verdadera revolución tecnológica con sostenibilidad ambiental.
3. Garantizar la igualdad con políticas públicas y perspectiva de género, sobre la base de una estructura productiva más convergente a través de la protección social universal y construcción de capacidades.

## **Objetivos**

Los proyectos relacionados con el desarrollo requieren especificar dos tipos de objetivos:

Objetivo de Desarrollo y Objetivos del proyecto, con el fin de evidenciar los logros de cada componente del proyecto; considerando la contribución del proyecto al desarrollo en el contexto de la

problemática abordada. En este caso, los documentos revisados plantean los siguientes objetivos: Objetivo y enfoque político y Objetivos de aprendizaje. Los que representan los objetivos del proyecto, por lo que el material revisado evidencia los dos tipos de objetivos que debe contener un proyecto.

### **Beneficiarios**

“Los nuevos liderazgos progresistas necesitan, sobre cualquier otra cosa, cualidades y capacidades que les permitan colocarse en esa realidad para marcar diferencia y hacerla cambiar. Valores, convicciones, e ideología clara para marcar el rumbo es lo que falta, pero también habilidades sociales, herramientas y coraje para enfrentar la realidad adecuadamente sin desviarse del camino ni desesperar en el intento. Hacerse cargo de la realidad y cargar con ella porque la situación se recibe como es pero no se deja como está”. (Friedrich Ebert Stiftung, 2015a)

“Necesitamos, como agentes de cambio, participar en procesos de reconversión de las relaciones sociales en nuestras sociedades (relaciones como Estado – mercado, público – privado, central - local) y la resignificación de la aplicación de los Derechos Humanos y la construcción de ciudadanía, procesos que implican que seamos actores proactivos y responsables en la construcción del poder ciudadano desde las bases sociales a través de una representación efectiva y participación activa en la búsqueda de la justicia social”. (Friedrich Ebert Stiftung, 2015b)

Al final en los documentos de idea base se define como agentes de cambios a jóvenes hombres y mujeres. En términos generales no se definen claramente los atributos de los beneficiarios, tales como: Edad, calificación, escolaridad, lugar de origen, afiliación política, afiliación gremial, entre otros.

### **Procesos técnicos**

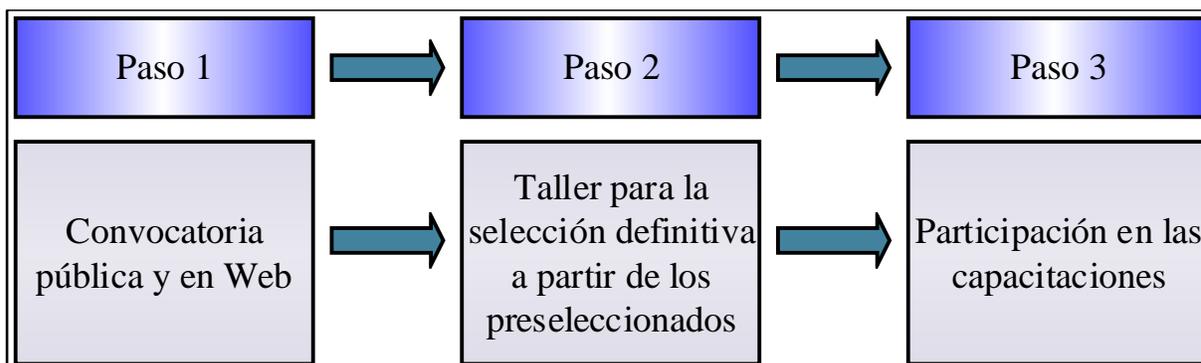
El proyecto tiene bien definido las partes correspondientes a procesos técnicos: al menos un proyecto debe formular las siguientes partes: Recursos, localización, tamaño e ingeniería.

**Recursos**, no hay documentos que puntualicen el monto financiero, recursos humanos, gastos en materiales, servicios entre otros.

**Localización del proyecto**, es un aspecto que está definido de manera clara, debido a que es un programa regional situado en seis países de la región centroamericana; en el caso específico de Nicaragua, no se especifica dentro de los criterios de selección criterios relacionados con el origen geográfico de los participantes.

**Tamaño**, es un elemento descrito de manera clara; especificando que el proyecto trabajará cada año con un total de 30 participantes; 15 hombres y 15 mujeres.

**Ingeniería**, en este caso los procesos técnicos se puntualizan en los tres pasos descritos en el siguiente diagrama:



**Figura 6. Pasos metodológicos para la selección de los participantes**

**Fuente:** Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Friedrich Ebert.

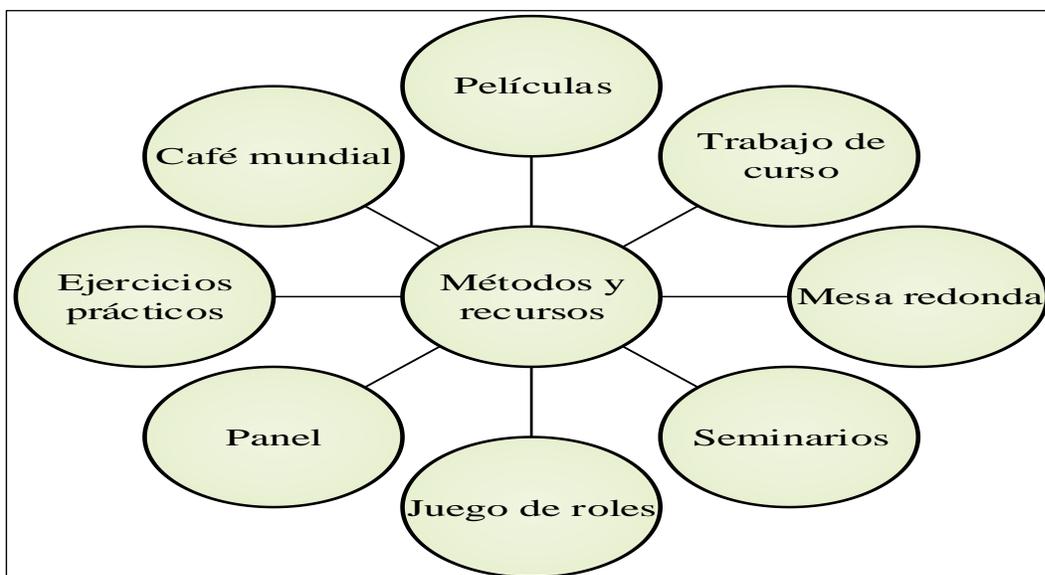
Posteriormente se describen de manera precisa la programación que contiene, actividades, temas abordados con los respectivos contenidos y las fechas correspondientes; además está el programa específico por tema con las respectivas metodologías de trabajo.

**Cuadro 2. Programación de las actividades del proyecto<sup>1</sup> Agentes de Cambio**

Componente	Actividades	Secuencia de las actividades
<b>Taller</b>	<b>Selección del grupo participante</b>	1
<b>Reunión</b>	Primera reunión con grupo de jóvenes	2
<b>Módulo I</b>	Nuevo liderazgo progresista	3
<b>Módulo II</b>	Herramientas para el cambio democrático y social	4
<b>Módulo III</b>	Ciudadanía y justicia social	5
<b>Taller A</b>	<b>Evaluación Intermedia</b>	6
<b>Módulo IV</b>	Globalización, gobernanza económica e integración regional	7
<b>Módulo V</b>	Políticas públicas para el desarrollo sostenible y la cohesión	8
<b>Módulo VI</b>	Seguridad y justicia	9
<b>Taller B</b>	<b>Evaluación final</b>	10
<b>Foro público</b>	<b>Clausura 2016 - apertura 2017</b>	11

**Fuente:** Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Friedrich Ebert.

<sup>1</sup> Programación 2016



**Figura 7. Métodos y recursos utilizados en el proceso de capacitación.**

**Fuente:** Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Friedrich Ebert.

### Matriz del proyecto

La matriz de un proyecto representa un aspecto exigido por todos los donantes e instituciones que financian proyectos. En este caso en los documentos revisados no aparece una matriz, pero se presentan en otro sentido objetivo de desarrollo, objetivos del proyecto, resultados, actividades; no aparecen recursos, indicadores y factores externos.

### Cuadro 3. Componentes básicos de proyectos

<i>Elementos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Factores externos</i>
Objetivo de Desarrollo	Son variables que se usan como punto de referencia, que se utilizan en dos vías: a. como referencia en la búsqueda para alcanzar los objetivos y b. como punto de referencia para evaluar el proyecto <sup>2</sup> .	Son los factores que no dependen de la administración del proyecto. No necesariamente cada elemento debe tener un factor externo. Lo importante es identificar aquellos factores externos que podrían perjudicar el funcionamiento del proyecto <sup>3</sup> .
Objetivos del proyecto		
Resultados		
Actividades		
Recursos		

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>2</sup> (Vivas Viachica, 2015)

<sup>3</sup> (Vivas Viachica, 2015)

Desde luego que la ausencia de una matriz compacta limita el accionar del proyecto y además su evaluación, por el hecho de no tener definido puntos de referencia, tal como se refleja en el concepto de indicador.

### **Presupuesto**

En los documentos revisados no hay evidencia del monto destinado para este proyecto. De hecho que son políticas institucionales.

### **Indicadores de gestión, seguimiento y evaluación**

En los documentos revisados no se encontraron indicadores de gestión, seguimiento y evaluación. De acuerdo a la entrevista con el coordinador de proyecto se diseña una metodología e indicadores a nivel central de la Fundación para ser aplicados a todos los países que ejecutan la línea de trabajo con jóvenes.

### **Marco Institucional**

A como se presentó en el contexto del proyecto se enmarca dentro de una línea de trabajo de la Fundación Friedrich Ebert, la cual se ejecuta en los 100 países que tiene presencia. En el caso específico de Centroamérica hay dos sedes regionales una en Costa Rica que coordina Nicaragua, Costa Rica y Panamá; la otra sede es en el Salvador y coordina Honduras, El Salvador y Guatemala.

Para el caso de Nicaragua es ejecutado por el coordinador de proyectos el que se subordina al representante regional con sede en Costa Rica. El siguiente cuadro presenta un resumen de los principales hallazgos.

**Cuadro 4. Comparación entre las partes de un proyecto referencial y el documento " Idea base"**

<b>Esquema de proyecto referencial</b>	<b>Proyecto "Idea Base"</b>	<b>Observaciones</b>
Título	De acuerdo a las preguntas guías presentadas en la metodología el título del proyecto podría ser mejorado.	En las recomendaciones se presenta una propuesta de título.
Análisis del contexto	Hay un análisis exhaustivo del contexto, debido a que el proyecto es administrado por una fundación global.	Partes presentes en los documentos con meridiana claridad.
Justificación	Los documentos evaluados responden a las interrogantes correspondientes a una justificación de proyectos.	Partes presentes en los documentos con meridiana claridad.
Objetivo de Desarrollo, Objetivos del proyecto	Aunque no están desglosados en objetivo de desarrollo y objetivos del proyecto, tiene muy bien definido los objetivos del proyecto en función de los resultados esperados por la fundación.	En los documentos hay objetivos y enfoque político y objetivos de aprendizaje.
Beneficiarios	Los beneficiarios están definidos acorde a los tributos que caracterizan: Edad, sexo, calificación y ubicación geográfica.	Aunque la ubicación geográfica no está especificada.
Procesos técnicos	La ingeniería o detalles están definidos en cada módulo que se abordan en las capacitaciones.	Dado que no hay un documento-proyecto, no se pueden visualizar los procesos técnicos integrales del proyecto.
Resultados	Se encuentran en cada momento temático. Pero no se logran identificar el resultado integral del proyecto a través de indicadores.	Los resultados integrales del proyecto están definidos de manera que no son medibles.

Actividades	Las actividades están en diferentes documentos: Idea base, módulos y planificación de la oficina	No hay actividades integrales como proyecto.
Recursos	Hay elementos que no se identificaron con precisión, tal es el caso de los recursos humanos.	Los recursos y presupuesto no llegan a quedar plasmado en los documentos revisados.
Matriz de Operacionalización	Están muy bien desglosadas en los módulos. Pero no hay evidencia de una matriz integral del proyecto.	No se encuentra matriz de proyecto.
Presupuesto	Los recursos y presupuesto no quedan plasmados en los documentos revisados.	No se evidencia el monto presupuestario.
Indicadores de gestión, seguimiento y evaluación	En los documentos revisados no se encuentran.	No son evidentes.
Metodología de intervención.	Se encuentra definida en la estrategia metodológica y el Vínculo de Conexión entre Módulos.	De acuerdo a la entrevista con el coordinador de proyectos hay una metodología de intervención a nivel global.
Marco institucional	La Fundación Friedrich Ebert tiene su marco institucional, pero además, el proyecto está estructurado en un programa regional.	Hay un marco institucional bien definido.
Gestión y evaluación	Se define en el contexto institucional y global.	Está claro el contexto.

**Fuente:** Elaboración propia

A partir de esta información se infiere lo siguiente:

Todas las partes que deben conformar una estructura de proyecto se encuentran presentes en documentos dispersos. Lo que suscita imperceptibilidad en el impacto del proyecto, debido a que las partes no se encuentran como un todo, por ejemplo la metodología de intervención se encuentra pero en la parte de los módulos y no en el proyecto en su conjunto.

En conclusión se puede decir que dado el contexto en el que se desarrolla el proyecto “Agentes de Cambio” de ser parte de un programa regional que incluye a los seis países del área centroamericana.

### **Características socio- económicas de los participantes al programa**

**Las características de los participantes al proyecto se definen en la convocatoria y es la siguiente:**

1. Edad: De 18 a 30 años cumplidos hasta antes de iniciado el curso (Fotocopia cédula legible)
2. Estudios secundarios completos y aprobados. (Fotocopia título, constancia o certificado)
3. De preferencia integrante activo (a), de organización política, social, sindical, estudiantil, ambiental, religiosa, étnica, juvenil y/o medio de comunicación.
4. Entregar carta del representante de su organización, acreditando su membrecía, participación y funciones. Además, comprometiendo apoyo para dar seguimiento a su participación en el programa y la organización.
5. Experiencia práctica o conocimiento que podría aportar al programa

A partir de estos requisitos es que se seleccionan los aspirantes, para posteriormente hacer la clasificación definitiva. Tal a como se define los participantes están comprendidos entre las edades de 18 a 30 años, estudios secundarios aprobados, generalmente son estudiantes universitarios con afiliación a organizaciones políticas, sindical, estudiantil, ambiental, religiosa, étnica y juvenil.

## **6.2 Evaluar el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos del proyecto Agentes de Cambio.**

### **1. Objetivo y enfoque político:**

Cada vez queda más clara la marcada diferencia entre visiones de desarrollo así como, sobre los medios para alcanzar el mismo. Estas visiones se enfrentan a menudo con los dilemas sobre, si los Estados deben apostar a generar riqueza para luego distribuirlas o más bien deben generar las capacidades para un desarrollo en el que todas y todos tengamos las mismas oportunidades, o si los límites a la explotación del medio ambiente para satisfacer niveles de consumo exagerados en la sociedad contemporánea.

En este sentido, visualiza que, los agentes de cambio reconozcan la importancia del Estado de Derecho y de las políticas públicas nacionales como medios para fortalecer bienes públicos orientados a la sostenibilidad del desarrollo, la cohesión y la justicia social.

Además, que los agentes de cambio desarrollen un pensamiento crítico respecto al desarrollo para poder construir una visión de nueva generación apropiada a la realidad de sus países y la región.

Se procura además, que los agentes de cambio reconozcan la importancia del diálogo de representantes de instituciones gubernamentales con organizaciones empresariales, sindicales y sociales como una estrategia posible (entre otras) para impulsar acuerdos para el desarrollo nacional.

Este objetivo aborda el enfoque integral y el aporte al desarrollo que tiene el proyecto. Desde luego que hoy día no hay duda que la educación es un vehículo importante para el desarrollo. Al tiempo que los ciudadanos tengamos conciencia sobre el Estado de Derecho y de las políticas públicas nacionales como medios para fortalecer bienes públicos orientados a la sostenibilidad del desarrollo, la cohesión, la justicia social y el diálogo como mecanismo de construcción del capital social. “El conocimiento es cambio y la adquisición acelerada de conocimientos, que alimenta el gran motor de la tecnología, significa la aceleración del cambio” (Toffler, 1993).

A partir de lo anteriormente enunciado se puede decir que el proyecto es relevante para el desarrollo sostenible del país; considerando los tópicos abordados en los programas del proyecto, tales como democracia, justicia social, entre otros.

De manera que son ingredientes importantes para el desarrollo económico- social sostenible se requiere una metodología integral para medir el impacto del proyecto en el largo plazo, es decir al menos diez años, partiendo de una línea de base y un sistema de datos de los participantes.

## **2. Objetivos de aprendizaje:**

1. Agentes de Cambio se introduce en los principales conceptos económicos necesarios para entender el funcionamiento y la lógica de las políticas macroeconómicas y políticas sociales.
2. Participantes reconocen la relación entre modelos de desarrollo, políticas macroeconómicas y principios de focalización y universalización en las políticas sociales.

3. Agentes de Cambio cuenta con elementos conceptuales que permiten construir una noción de desarrollo sostenible apropiada a la realidad sociocultural y económica de sus países.
4. Participantes se apropian del enfoque de derechos económicos y sociales como una nueva herramienta de evaluación y promoción de políticas públicas.
5. Agentes de Cambio simula agendas de políticas públicas, que incorporan justicia social, no discriminación e igualdad de oportunidades, a partir de diagnósticos sobre los principales problemas públicos que afectan a su sector/localidad/región.

En el presente estudio no se tuvo acceso a entrevistar a los participantes del proyecto Agentes de Cambio, debido a que no hay una base de datos, pero además, al momento de realizar esta evaluación estaba orientado -a nivel de la sede central Alemania- diseñar una metodología global para medir el impacto del proyecto en la región centroamericana. A través de la revisión de los documentos podemos constatar que cada uno de los objetivos antes descrito, se evidencia en los contenidos programáticos<sup>4</sup>.

También es importante mencionar que estos programas están complementados por un proceso de selección de los docentes y una diversidad de formas organizativas de aprendizaje.

### **6.3 Evaluación del impacto del proyecto Agentes de Cambio en los jóvenes participantes durante el período 2004-2015.**

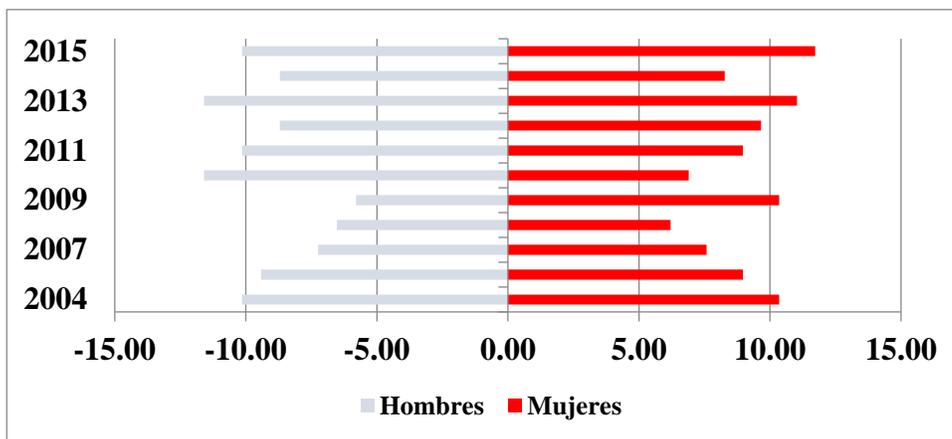
Los resultados se expresan en la formación socio-política de un total de 283 jóvenes, de los cuales 145 mujeres y 138 varones. Incluimos aquí a 31 jóvenes varones y mujeres que recibieron en el acto de clausura su certificado de participación en el programa.

En el 2015 se llevó a cabo la XI promoción programa Agentes de Cambio, 11 años trabajando con el objetivo de contribuir a la formación de una nueva generación de líderes y lideresas políticos y sociales, proporcionándoles elementos teóricos y conocimiento actualizado sobre procesos económicos, políticos, sociales y culturales que se desarrollan en AMERICA CENTRAL, así como herramientas

---

<sup>4</sup> Ver anexo 4

prácticas y nuevos principios éticos que les permitan incrementar sus niveles de incidencia en los procesos de transformación económica, política, social y cultural en éste y demás países centroamericanos.



**Figura 8. Peso porcentual del total de egresados por sexo durante la vida del proyecto.**

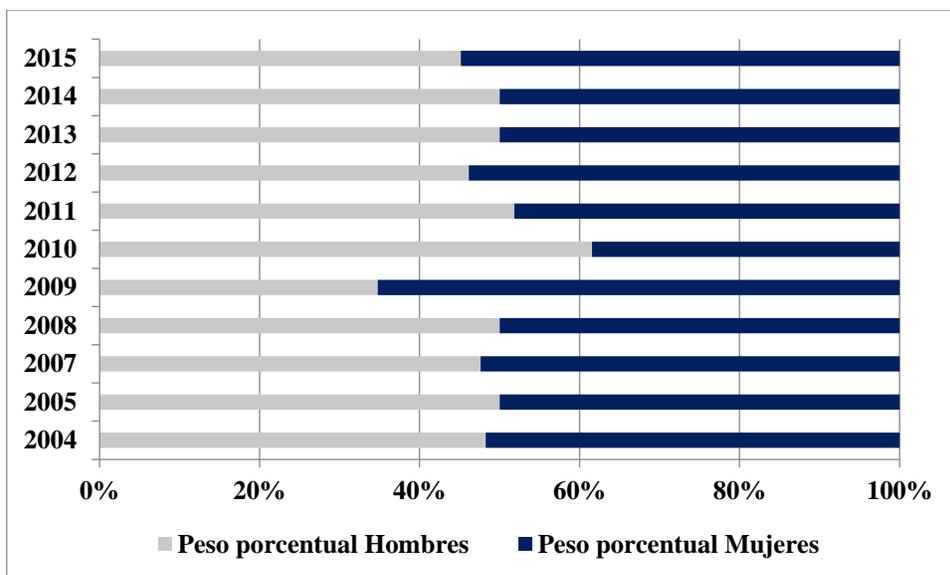
**Fuente:** Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Friedrich Ebert.

Para este caso el peso porcentual corresponde a la distribución por sexo dentro del total de la vida del proyecto, se calculó de la siguiente manera:

$$\text{Peso Porcentual de Hombres} = \frac{\text{Total de Hombres en el año } i}{\sum \text{de Hombres en los once años}} \times 100$$

$$\text{Peso Porcentual de Mujeres} = \frac{\text{Total de Mujeres en el año } i}{\sum \text{de Mujeres en los once años}} \times 100$$

La figura 7 refleja una coherencia entre la política del programa sobre una participación de cincuenta por ciento hombres y cincuenta por ciento mujeres; además evidencia que del 2004 al 2009 la deserción era más alta que del 2010 al 2015, también que la deserción entre hombres y mujeres se ha comportado de manera similar.



**Figura 9. Peso porcentual por año y sexo de los egresados.**

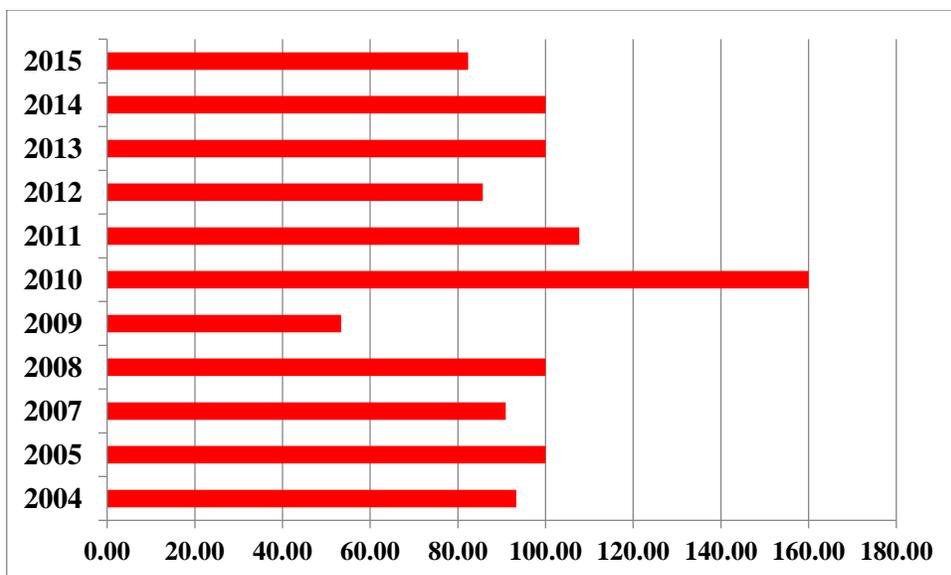
**Fuente:** Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Friedrich Ebert.

Recapitulando la fórmula utilizada para el peso porcentual de los egresados, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Peso Porcentual Hombres} = \frac{\text{Total de Hombres en el año } i}{\sum \text{de los egresados del año } i} \times 100$$

$$\text{Peso Porcentual Mujeres} = \frac{\text{Total de Mujeres en el año } i}{\sum \text{de los egresados del año } i} \times 100$$

De manera que los datos evidencian la distribución por sexo en cada año de funcionamiento del proyecto. Cuando se observa la evolución del peso porcentual por sexo denota el cumplimiento de la política del programa a nivel centroamericano de mantener un equilibrio en la participación de hombres y mujeres. Destacándose que en el año 2009 hay una participación de 65,22% de mujeres y el año 2010 es donde hay menos participación femenina con un 38,46%. Siendo consistente con los objetivos del programa que retoma conceptos tales como democracia, equidad y participación.



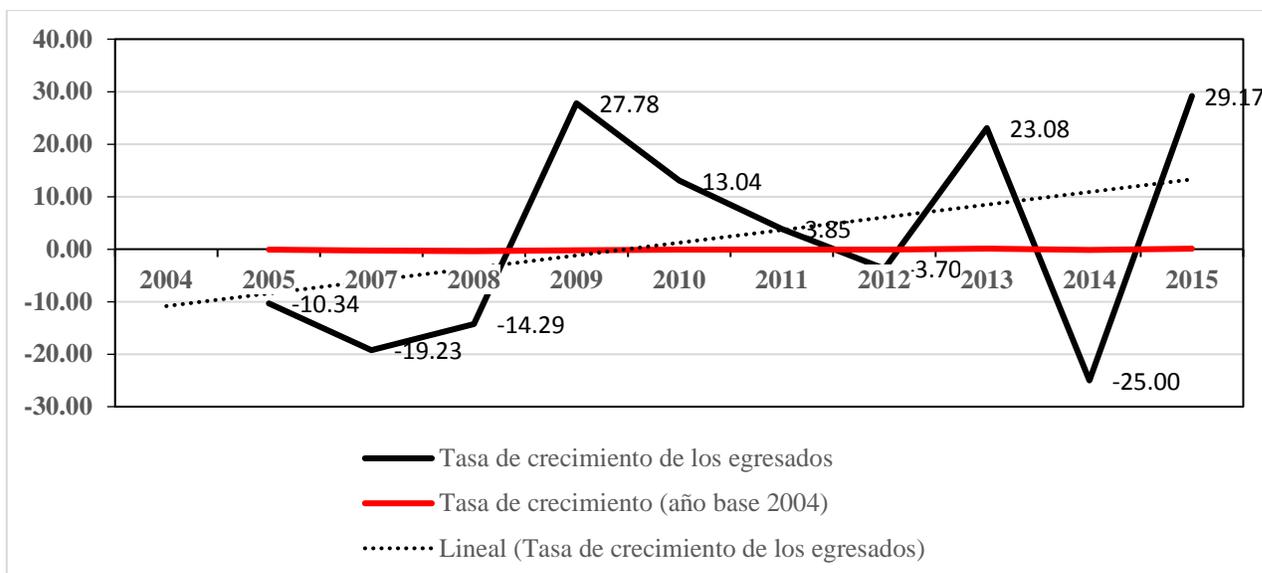
**Figura 10. Índice de masculinidad de los egresados.**

**Fuente:** Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Friedrich Ebert.

**Tal a como se indica en la metodología el índice de masculinidad se calcula de la siguiente manera:**

$$IM = \frac{\text{Total de hombres}}{\text{Total de mujeres}} \times 100$$

Expresa la cantidad de hombres por cada 100 mujeres de manera que solamente en el año 2010 y 2011 la cantidad de hombres fue superior al de las mujeres; los años 2005, 2008, 2013 y 2014 se obtuvo un equilibrio, es decir que por cada 100 mujeres habían 100 hombres; los años 2004, 2007, 2009, 2012 y 2015 hubo mayor participación de la mujer.



**Figura 11. Tasa de crecimiento de los egresados**

**Fuente:** Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Friedrich Ebert.

La figura 10 refleja la tasa de crecimiento de los egresados calculada desde el año base móvil, es decir que el año base se mueve en la medida que se mueven los años, mostrando una tendencia a mejorar la cantidad de egresados por año, pero hay que destacar la existencia de un crecimiento muy irregular. Cuando el año base es el año 2004 no hay crecimiento, solamente un crecimiento marginal en el 2015, tal a como se aprecia en el gráfico. Además, es importante destacar que el año 2007 y 2014 hubo un drástico decrecimiento de los egresados.

$$TC = \left( \frac{E1 - E0}{E0} \right) \times 100$$

TC= Tasa de crecimiento  
 E1= Egresados en el punto 1  
 E0= Egresados en el año base

$$Tc = \frac{1}{t} \times \left( \ln \frac{E1}{E0} \right) \times 100$$

TC= Tasa de crecimiento promedio anual  
 T= Tiempo del período evaluado  
 ln= Logaritmo natural  
 E1= Egresados al final del período evaluado  
 E0= Egresados al inicio del período evaluado

De acuerdo a la fórmula la tasa de crecimiento promedio anual corresponde a 0,6%, lo que confirma lo expresado en la figura 10, la tendencia es al aumento de los egresados con un comportamiento irregular.

**Cuadro 5. Eficiencia del proyecto**

<b>Año</b>	<b>Egresados</b>	<b>Matriculados</b>	<b>Eficiencia del proyecto</b>
2004	29	30	0.97
2005	26	30	0.87
2007	21	30	0.70
2008	18	30	0.60
2009	23	30	0.77
2010	26	30	0.87
2011	27	30	0.90
2012	26	30	0.87
2013	30	30	1.07
2014	24	30	0.80
2015	30	30	1.00
	<b>283 Total</b>	<b>330 Total</b>	<b>0.85 Promedio</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la documentación de la Fundación Friedrich Ebert.

El cuadro 5 atestigua sobre el nivel de retención de los egresados, la que tiene un promedio en los 11 años de 0.85; el año 2008 hay un coeficiente bajo de 0.6 lo que refleja que este año hubo una deserción del 40%. Pero también, hay años en los que el nivel de deserción fue de cero.

Relacionando la figura 10 en la que se evidencia que el año 2009 tuvo una tasa de crecimiento en relación al 2008 de 27,78%, pero la eficiencia fue de 0,77, es decir menor que el promedio de que es de 0,85. Lo que indica la importancia de una buena selección de los participantes para disminuir al mínimo la deserción.

De manera general se puede decir que la eficiencia del proyecto desde el punto de vista de la retención de los clasificados hasta el momento de la graduación es alta.

Desde el punto de vista de la tasa de crecimiento y la eficiencia de matriculados egresados es importante destacar dos aspectos: a. El proyecto debe aumentar la cantidad de participantes con el fin de mejorar el impacto global del proyecto, teniendo una mayor participación de jóvenes y b. Se debe definir estrategia que mejore la eficiencia matriculados-egresados.

## VIII. Conclusiones

Hay que considerar que la Fundación Friedrich Ebert tiene su marco estructural institucional, pero además, el proyecto está estructurado en un programa regional.

Todas las partes que deben conformar una estructura de proyecto se encuentran presentes en documentos dispersos, lo que dificulta su evaluación.

De acuerdo a las preguntas guías para evaluar el título del proyecto es evidente que no refleja la esencia y está incompleto.

Aunque no están desglosados en objetivo de desarrollo y objetivos del proyecto, tiene muy bien definido los objetivos del proyecto en función de los resultados esperados por la Fundación Friedrich Ebert.

Los programas para la formación de los jóvenes participantes en el proyecto se encuentran detallados; complementados por un proceso de selección de los docentes y una diversidad de formas organizativas de aprendizaje.

Los beneficiarios como parte clave para el éxito de los proyectos están definidos de manera categórica, en la visión y metodología de selección.

No se encuentran de manera categórica los Indicadores de gestión, seguimiento y evaluación en los documentos revisados para el estudio.

Los documentos revisados no cuentan con los recursos y presupuesto requeridos y disponibles para el proyecto.

La estrategia de intervención no se encuentra definida como tal, por el hecho de que la fundación tiene su estrategia de intervención, pero no definida como un proyecto; considerando que en los documentos se encuentra la estrategia metodológica y el Vínculo de Conexión entre Módulos

Hay un proceso bien definido a partir de requisitos de seleccionan de los aspirantes, para posteriormente hacer la clasificación definitiva.

El impacto global y medible es la formación de un total de 283 jóvenes, de los cuales 145 mujeres y 138 varones en formación socio-política. Lo que les brinda conocimiento sobre: liderazgo, democracia, justicia social, gobernanza económica e integración regional, políticas públicas, cohesión social, seguridad y justicia.

La evolución del peso porcentual por sexo denota el cumplimiento de la política del proyecto a nivel centroamericano y nacional de mantener un equilibrio en la participación de hombres y mujeres.

De manera general se puede decir que la eficiencia del proyecto desde el punto de vista de la retención de los clasificados hasta el momento de la graduación es alta.

## **IX. Recomendaciones**

Debido a que el proyecto Agentes de Cambio es importante para el desarrollo económico- social sostenible del país, se requiere una metodología integral para medir el impacto del proyecto en el largo plazo, es decir al menos diez años, partiendo de una línea de base y un sistema de datos de los participantes.

Diseñar una línea base que facilite medir el impacto del proyecto.

Es importante tener una base de datos de los aspirantes y graduados desde el punto de vista de sexo, edad, origen, vivienda, nivel de escolaridad, estado civil, entre otras que permitan evidenciar el impacto del proyecto.

Se propone el siguiente título, que englobe las interrogantes utilizadas en la presente evaluación.

**Proyecto: Capacitación a jóvenes universitarios miembros de organizaciones sociales, comunales y políticas como agentes de cambio del país, 2012-2020.**

Organizar todos los documentos dispersos en un solo documento que permita visualizar los alcances y la estrategia de intervención.

Se propone organizar un documento que al menos contenga las siguientes partes: Título, Análisis del contexto, Justificación, Objetivo de Desarrollo, Objetivos del proyecto, Beneficiarios, Procesos técnicos, Resultados, Actividades, Recursos, Matriz de Operacionalización, Presupuesto, Indicadores de gestión, seguimiento y evaluación, Metodología de intervención, Marco institucional, Gestión y evaluación.

Es importante el diseño de la matriz del proyecto donde se pueda apreciar la interrelación e interdependencia entre actividades, espacio, tiempo, recursos e indicadores; con el fin de viabilizar la evaluación, sistematización y evaluación de impacto.

## X. Referencias bibliográficas

- Ejemplo de. (2016). *Ejemplo de Justificación de proyectos*. Obtenido de Ejemplo de: [http://www.ejemplode.com/13-ciencia/734-ejemplo\\_de\\_justificacion.html](http://www.ejemplode.com/13-ciencia/734-ejemplo_de_justificacion.html)
- Fontaine, E. (2008). *Evaluación Social de Proyectos*. Mexico: Pearson educación de Mexico, S.A.
- Friedrich Ebert Stifun. (2012). *Idea base Seguridad y Justicia*. San José: Friedrich Ebert Stifun.
- Friedrich Ebert Stifun. (2015). *Friedrich Ebert Stifun*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.fesamericacentral.org/quienes-somos.html>
- Fundación Friedrich Ebert Stifun. (2015). *Fundación Friedrich Ebert Stifun*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.fesamericacentral.org/nicaragua/juventud-agentes-de-cambio.html>
- Mokate, K. M. (2004). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*. Mexico: Alfaomega.
- Sapag Chain, N., & Sapag, C. R. (1989). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGraw Hill Latinoamericana,S.A.
- SG Buzz . (2015). *Diferencia entre Programas, Proyectos y Portafolios*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://sg.com.mx/buzz/diferencia-entre-programas-proyectos-y-portafolios>
- Thompson Baldiviezo, J. M. (2015). *Promonegocios.net;Evaluación de Proyectos: Conceptos*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.promonegocios.net/proyecto/evaluacion-proyectos.html>
- Toffler, A. (1993). *El shock del futuro*. Barcelona: Plaza & Janes editores S.A.
- Vivas Viachica, E. A. (2015). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (Primera ed.). Managua: Servicios Gráficos.
- WordReference.com. (2015). *WordReference.com /Online Language Dictionaries* . Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.wordreference.com/definicion/evaluar>

## **XI. Anexos**

### **Anexo 1. Convocatoria oficial 2016 Agentes de Cambio Programa regional de la FES en América Central**



#### **CONCEPTO DEL PROGRAMA REGIONAL AGENTES DE CAMBIO**

Agentes de Cambio es el programa regional de la Fundación Friedrich Ebert en América Central para la formación de nuevo liderazgo progresista. El programa se basa en los valores de igualdad, libertad, solidaridad y justicia social con la participación activa de mujeres y hombres jóvenes en una nueva sociedad democrática.

Lo anterior busca desarrollar capacidades que lleven a la transformación de lo político para el cambio hacia la cohesión social, la eficiencia económica y la sostenibilidad del desarrollo en América Central.

#### **OBJETIVO INSTITUCIONAL**

Jóvenes líderes, hombres y mujeres, fortalecen su participación activa, representación efectiva e incidencia comprometida en decisiones y acciones para generar cambios políticos de carácter social y democrático. Esto último, como práctica para buscar la integración regional como vehículo hacia el desarrollo sostenible de una América Central incluyente y equitativa en un entorno democrático y social.

## **PROPÓSITOS DEL PROGRAMA REGIONAL AGENTES DE CAMBIO**

- Cada Agente de Cambio es una persona competente para aplicar conceptos progresistas en un campo de trabajo, operando en red para la incidencia política.
- Cada Agente de Cambio potencia un liderazgo progresista con visión regional e internacional aplicando conocimientos actuales, habilidades sociales y actitudes solidarias.
- Agentes de Cambio participan en redes temáticas, formulan perspectivas de nueva generación y dan vida a iniciativas de acción política nacional y regional propias y comprometidas con el bien común.
- Agentes de Cambio influyen con ideas sociales en la opinión pública e inciden en la toma de decisiones políticas incluyentes usando los medios de comunicación.
- Agentes de Cambio son calificados(as) en servicio de la decisión política y la democratización de sus organizaciones sociales y sindicales, asimismo, en partidos políticos progresistas.
- Agentes de Cambio facilitan más participación y un buen desempeño en sus cargos de representación social y política para potenciar más ganadores en el desarrollo.

## **PROGRAMACIÓN**

Quienes cumplan con los requisitos, entreguen la documentación completa y resulten preseleccionados(as) serán informados(as) e invitados a las pruebas de selección.

El programa se desarrollará en seis (6) módulos, con metodologías participativas y procesos de trabajo grupal con las técnicas de visualización y comunicación escrita (uso de tarjetas y elaboración de protocolos visuales), gestión colectiva de conocimientos, trabajos en equipo y dinámicas de grupo, mesas redondas, entre otras.

El programa se compone de 6 módulos: Dos actividades introductorias en la modalidad de taller y cuatro actividades temáticas en la modalidad de seminario/taller.

Además, dos talleres de evaluación - uno a medio curso y otro al final del programa - la mesa temática seleccionada por cada participante y la clausura del programa en la modalidad de foro público.

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHAS</b>
<b>Taller nacional</b>	<b>Selección del grupo participante</b>	09 de ABRIL
<b>Reunión</b>	Primera reunión con grupo de jóvenes seleccionados/as	06 de ABRIL
<b>Módulo I</b>	Nuevo liderazgo progresista	23 y 24 de ABRIL
<b>Módulo II</b>	Herramientas para el cambio democrático y social	28 y 29 de MAYO
<b>Módulo III</b>	Ciudadanía y justicia social	25 y 26 de JUNIO
<b>Taller A</b>	<b>Evaluación Intermedia</b>	16 de JULIO
<b>Módulo IV</b>	Globalización, gobernanza económica e integración regional	13 y 14 de AGOSTO
<b>Módulo V</b>	Políticas públicas para el desarrollo sostenible y la cohesión social	17 y 18 de SEPTIEMBRE
<b>Módulo VI</b>	Seguridad y justicia	15 y 16 de OCTUBRE
<b>Taller B</b>	<b>Evaluación final</b>	29 de OCTUBRE
<b>Foro público</b>	<b>Clausura 2016 - apertura 2017</b>	12 de NOVIEMBRE

\*Los módulos se desarrollan en un Hotel de la ciudad de Managua.

Los horarios son, sin excepción, de las 7:00 a.m. de sábado al domingo a las 4:00 p.m.

Los talleres de evaluación y mesas temáticas se realizan en Managua en horario por convenir.

**Es obligatoria la asistencia y la participación en todas las actividades**

## **Anexo 2. Requisitos de admisión (mínimos e indispensables)**

1. **Edad:** De 18 a 30 años cumplidos hasta el 12 de marzo del 2015. (Fotocopia cédula legible)
2. **Estudios** secundarios completos y aprobados. (Fotocopia título, constancia o certificado)
3. De preferencia integrante activo (a), de organización política, social, sindical, estudiantil, ambiental, religiosa, étnica, juvenil y/o medio de comunicación.
4. Entregar carta del representante de su organización, acreditando su membrecía, participación y funciones. **Además, comprometiendo apoyo para dar seguimiento a su participación en el programa y la organización.**
5. Hoja de vida con fotografía reciente. (1 página máximo, cuadro resumen sin diplomas o certificados)
6. **Ensayo - carta de presentación – visión de futuro:** (1 página máximo, tamaño carta a un espacio) en la que indique:
  - a. **Su principal motivación** y sus **dos principales expectativas** para participar en el programa Agentes de Cambio
  - b. **Experiencia práctica** o conocimiento que podría aportar al programa
  - c. **Tres (3) metas y aspiraciones claras** para los próximos 10 años.
  - d. **Un cambio concreto que realizará** en un área de interés de su futuro liderazgo.
7. **Programarse y asumir compromiso 100%** para asistir, participar y permanecer en la realización de las actividades programadas en las siguientes fechas: en ABRIL el **09, 16, 23 y 24** /MAYO el **28 y 29** / en JUNIO el **25 y 26** /en JULIO el **16**, Taller de Evaluación A/ en AGOSTO el **13 y 14**/ en SETIEMBRE el **17 y 18** /en OCTUBRE **15 y 16**; y Taller de Evaluación B el **29** de OCTUBRE / Clausura el **12**de NOVIEMBRE.
8. **Acudir puntualmente y aprobar las pruebas de selección.**

9. Una vez seleccionado(a) debe suscribir el documento de compromiso personal para participar del Programa.

\*Organizaciones sociales incluye grupos de personas que buscan el bien común, participan en actividades orientadas a resultados sociales, y experimentan democracia interna en la toma de decisiones. Por ejemplo: asociación, coalición, comité, confederación, consejo, coordinación, federación, foro, junta, organización no gubernamental, plataforma, colectivos, etc.

### **Requisitos deseables (no indispensables)**

#### **Haber coordinado un proceso grupal de trabajo en equipo y proyección social. Ejemplos:**

- Ser o haber sido candidato(a) a elección democrática en un puesto de representación, participación o toma de decisiones. Ej., junta directiva, comisiones, comités. (Agregar una constancia)
- Una experiencia de voluntariado en iniciativas de bienestar social. (Agregar una certificación de la Institución desde la cual ha prestado servicio de voluntariado).

**NO SE ACEPTA POSTULACIÓN INCOMPLETA**

**FECHA LÍMITE PARA EL RECIBO DE DOCUMENTACIÓN**

**Jueves 31 de marzo de 2016, hasta las 17:00 horas**

### **Requisitos de permanencia y certificación**

- **Asistir con puntualidad al 100% de las actividades** (No se justifican ausencias, salvo enfermedad y requiere certificado médico que indica la incapacidad)
  1. Hacer las tareas preparatorias y participar de los espacios de seguimiento
  2. Participar activamente con interés, iniciativa, motivación, ideas e innovación ante los retos planteados
  3. Practicar el diálogo constructor de acuerdos delante del conflicto y la adversidad

4. Sistematizar información en servicio de su aprendizaje y del proceso grupal participativo.
5. Realizar una iniciativa de cambio con participación en equipo y en red temática según reglas del juego
6. Sistematizar e intercambiar experiencias dentro del programa y hacia su organización social – política
7. Convivir en respeto ante la diversidad, las limitaciones y las condiciones de los(as) demás personas.
8. Ejecutar las estrategias de seguimiento y posicionamiento estratégico en su función de liderazgo

### **Costo del programa**

Serán becadas/os 15 mujeres y 15 hombres para participar del programa de formación. Esta beca incluye:

1. Alimentación durante las actividades
2. Hospedaje en el marco de la actividad
3. Materiales impresos de apoyo
4. Asesoría, docentes y tutoría

**El y la participante o la organización a la que representa, aportará el transporte desde el lugar de residencia al lugar donde se desarrollará el programa.**

### **Entrega de documentación**

FAVOR ENVIAR APLICACIONES VIA FAX, CORREO ELECTRÓNICO  
O EN FISICO HASTA EL DIA: 31/03/2016, hasta las 17:00 horas.

Los medios para hacer llegar la información requerida son:

- **Correo electrónico** [acpostulacionni@fesamericacentral.org](mailto:acpostulacionni@fesamericacentral.org)
- **Apartado postal 20-50** – MANAGUA (Fundación Friedrich Ebert)
- **Fax:** 2254-7639

- **En la sede de la Fundación Friedrich Ebert** Managua, ubicada de la Rotonda El Periodista 150 mts. al sur, OFIPLAZA EL RETIRO, Edificio No. 6, Segundo Piso, Suite 6.2.6

La Fundación Friedrich Ebert invita a la participación equitativa y diversa de jóvenes de ambos sexos, de diferentes tipos de organización social y procedencia geográfica, sin distinciones por condiciones o circunstancias personales, ya que considera la pluralidad y la inclusión como una condición fundamental para la experiencia ciudadana de aprendizaje y vital en una nueva sociedad democrática.

**Sin barreras:** ofrecemos acceso a personas con discapacidad

## Anexo 3. Formulario de Postulación para la selección Agentes de Cambio 2016

Programa Regional de Formación Social Política de la Fundación Friedrich Ebert

El siguiente **Formulario de Postulación**, es el primer paso en el proceso de selección del grupo participante en Nicaragua de Agentes de Cambio - fesamericacentral.

I. **Complete los siguientes espacios** ofreciendo la información exacta y transparente.

### 1. Datos Personales

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Número de cédula: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Estado civil Soltera(o)  Casada(o)

Sexo Femenino  Masculino

Ocupación principal actual  
(Profesión u oficio): \_\_\_\_\_

Dirección residencial: \_\_\_\_\_

Teléfono de vivienda: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Teléfono del trabajo: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

2. **Datos de la organización** que representa, donde participa y a través de la cual se postula al proceso:

Nombre de la organización: \_\_\_\_\_

Dirección de la organización: \_\_\_\_\_

Principal actividad de su organización: \_\_\_\_\_

Teléfono y fax de la organización: \_\_\_\_\_

Persona de contacto en su organización: \_\_\_\_\_

Función de esta persona: \_\_\_\_\_

Correo electrónico de esta persona: \_\_\_\_\_

**Las tres principales funciones que Usted desempeña en su organización. Breve (una frase)**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

a) **En qué otros tipos de Organizaciones Sociales y Políticas participa además (Marque con X)**

Acción Social	<input type="checkbox"/>
Afro descendiente	<input type="checkbox"/>
Ambiental	<input type="checkbox"/>
Campesina	<input type="checkbox"/>
Cooperativa	<input type="checkbox"/>
Cultural	<input type="checkbox"/>
Derechos	<input type="checkbox"/>
Deportiva	<input type="checkbox"/>
Estudiantil	<input type="checkbox"/>
Diversidad Sexual	<input type="checkbox"/>

Indígena	<input type="checkbox"/>
Juvenil	<input type="checkbox"/>
Medio de Comunicación	<input type="checkbox"/>
Municipal/ Local/ Comunitaria	<input type="checkbox"/>
Género	<input type="checkbox"/>
Partido Político	<input type="checkbox"/>
Humanos Sindical	<input type="checkbox"/>
Social Empresarial	<input type="checkbox"/>
Solidarista o Solidaria	<input type="checkbox"/>
Otro tipo de proyección social	<input type="checkbox"/>

*Aportar información que certifique dichas experiencias prácticas o su persona contacto en la organización.*

b) **Indique los nombres de estas otras organizaciones sociales y partido político en que participa y su principal tarea en c/u.**

Nombre de la organización en esta organización	Nombre de la organización	Tarea principal que realiza
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

**Indique de qué forma obtuvo la convocatoria Agentes de Cambio?**

\_\_\_\_\_

**II. De resultar seleccionado(a) contará con el respaldo de la Coordinación de Proyectos de la Fundación Friedrich Ebert para que usted tramite sus permisos de estudio o de trabajo.**

Por mi firma abajo, declaro que toda la información dada en este formulario es completa y exacta. El haber divulgado información no veraz, será suficiente para negar mi admisión y provocar mi eventual retiro del programa.

Me comprometo 100% con una activa participación responsable en el programa. Entiendo bien que ausencias a las actividades programadas en las fechas reconocidas de previo y acordadas en el transcurso no son una posibilidad, salvo caso de incapacidad médica certificada.

Ofrezco apertura a la experiencia práctica del respeto a la diversidad de ideas tanto como a las condiciones o limitaciones de las personas participantes y grupos sociales representados durante el proceso participativo Agentes de Cambio.

Entiendo que, a menos que lo pida específicamente de otra manera, las fotografías tomadas por la Fundación Friedrich Ebert (FES) durante las actividades del Programa se pueden utilizar en la memoria visual, la impresión y las publicaciones producidas por la FES.

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## Anexo 4. Programa regional de formación social política

### AGENTES DE CAMBIO

#### NICARAGUA 2015

#### Módulos y contenidos (NUEVOS a partir de 2012)

No.	Módulos/Nombre	Temas/Contenidos	Coordinador/Docente	Fecha
1.	<i><b>Nuevo Liderazgo progresista</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción al trabajo de la FES (Principios y valores de la Democracia Social)</li> <li>2. Programa de formación social - política Agentes de Cambio y sus ejes analíticos: Género, Interculturalidad, Derechos Humanos.</li> <li>3. Cambio Social y Compromiso de cambio de las y los jóvenes               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reflexión sobre la dimensión histórica de las luchas por la democracia en América Central</li> <li>-Construcción conceptual de cambio social</li> <li>-Reflexión sobre las perspectivas de cambio en Nicaragua</li> </ul> </li> <li>4. Paradigma de un Nuevo Liderazgo Progresista               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Valores de la Democracia Social</li> <li>-Reflexión sobre los componentes de una práctica política ética que se inspira en valores socialdemócratas y sea apropiada al tiempo y la región (Diferencias con otro tipo de prácticas)</li> </ul> </li> <li>5. Género y Cambio Social               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planteamientos interculturales</li> <li>-Crítica feminista poscolonial</li> </ul> </li> </ol>	<p>Allan Valdivia AC-2005 (ACM)</p> <p>Julio López AC – 2009/ Duyerling Rios AC- 2011 (DM)</p> <p>Nehemías López (CNP)</p>	<b>11 y 12 de abril 2015</b>

2.	<b>Herramientas para el Cambio Democrático y Social</b>	<p>1. Liderazgo progresista para el cambio democrático:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo podemos jugar un papel protagónico en el ejercicio del poder?</li> <li>-Para qué ejercemos el poder?</li> <li>-Análisis de coyuntura nacional y regional desde la perspectiva de los jóvenes</li> <li>-El papel de los y las jóvenes en los procesos democráticos.</li> </ul>	<p>Allan Valdivia AC-2005 (ACM)</p> <p>Byron Sequeira AC – 2009/Julio López AC - 2007 (DM)</p> <p>Nehemías López (CNP)</p>	<b>09 y 10 de mayo 2015</b>
3.	<b>Ciudadanía y Justicia Social: Elementos para una Reforma democrática del sistema político</b>	<p>1. Ciudadanía y democracia (Sistema político, Reforma del Estado, Democracia, Modernización del sistema político)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estado, sistema político y el ejercicio de las libertades ciudadanas?</li> <li>-Obstáculos institucionales, normativos, prácticos en las democracias centroamericanas que impiden el ejercicio de las libertades ciudadanas</li> <li>-Articulación de Modernización del sistema político y construcción de ciudadanía</li> <li>-Cómo la discriminación y la inequidad afectan el sistema político, la democracia y la estabilidad política en la región?</li> </ul> <p>2. Justicia social y Libertad (ideologías políticas, actores políticos y sociales, revisión de los gobiernos de izquierda en América latina)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Propuestas de las distintas ideologías respecto a la libertad y la justicia social</li> <li>-Puntos de contacto y diferencias entre las ideologías</li> <li>- Dilemas que se plantean para la acción política y la movilización social en la lucha por la ampliación de las libertades y la realización de la justicia social.</li> </ul>	<p>Allan Valdivia AC - 2005 (ACM)</p> <p>Manuel Ortega/Luis Serra (DM)</p>	<p><b>06 y 07 de junio 2015</b></p> <p><b>Evaluación Intermedia:</b></p> <p><b>11 de julio</b></p>

4.	<p><b>Globalización</b>  <b>Gobernanza económica e Integración Regional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La globalización como proceso histórico: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dimensiones de la globalización (cultural, social, política, económica),</li> <li>-Carácter histórico, fragmentario, heterogéneo y contradictorio del proceso de globalización (Los incluidos y los excluidos)</li> </ul> </li> <li>2. La inserción de Centroamérica en el nuevo orden económico mundial - Resultados y perspectivas <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manifestaciones de la inserción de Centroamérica en la globalización, (Ganadores y perdedores en términos socioeconómicos y políticos).</li> <li>- Tensiones y conflictos entre movimiento indígena, empresa privada y Estado nación a partir de la revalorización del territorio y el uso del derecho internacional (Convenio 169 de la OIT)</li> </ul> </li> <li>3. Gobernanza económica mundial y regional <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidades de intervenir/incidir por medio de la acción política en los procesos de globalización</li> <li>- Niveles y actores del sistema político internacional (Ámbito regional) - oportunidad para participar en procesos de negociación en marcha.</li> </ul> </li> <li>4. Experiencias novedosas de integración “desde arriba” (gobiernos progresistas) y “desde abajo” (redes de acción colectiva, movimientos sociales)</li> <li>5. Juventud e Integración</li> <li>6. Visión de futuro sobre Centroamérica</li> </ol>	<p>Allan Valdivia AC – 2005 (ACM)</p> <p>Alejandro Aráuz/Werner Vargas (DM)</p>	<p><b>08 y 09 de agosto 2015</b></p>
----	---	--	---	--------------------------------------

5.	<b><i>Políticas públicas para el desarrollo sostenible y la cohesión social</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Re-pensar el desarrollo <ul style="list-style-type: none"> <li>- El concepto de desarrollo y sus críticos</li> <li>- ¿Es factible hablar de un derecho al desarrollo?</li> <li>- Hacia una visión progresista e intercultural de desarrollo sostenible: elementos para un nuevo modelo económico</li> </ul> </li> <li>2. Conceptos económicos <ul style="list-style-type: none"> <li>- -Por qué un nuevo liderazgo progresista necesita manejar conceptos económicos.</li> <li>- -Cómo funciona el ciclo económico capitalista.</li> <li>- -El producto interno bruto, la deuda externa, la deuda interna, la inflación.</li> </ul> </li> <li>3. Modelos económicos, políticas macroeconómicas y políticas sociales <ul style="list-style-type: none"> <li>- -La relación entre modelos económicos y políticas sociales y económicas</li> <li>- -Políticas redistributivas vía gasto público e insuficiencia de recursos en Centroamérica: El dilema de la política fiscal</li> <li>- -Focalización y equidad de género</li> </ul> </li> <li>4. Estrategias macroeconómicas, políticas públicas y derechos humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>- -Los Convenios internacionales en materia de derechos económicos y sociales</li> <li>- -Análisis de políticas con enfoque de derechos humanos (ejemplos concretos)</li> </ul> </li> <li>5. Diseño de políticas públicas con enfoque de derechos</li> </ol>	<p>Allan Valdivia AC – 2005 (ACM)</p> <p>Luis Murillo (DM)</p>	<b>12 y 13 de septiembre 2015</b>
----	---	--	--	-----------------------------------

6.	<b>Seguridad y Justicia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bases doctrinarias y conceptos de seguridad en la región. <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aproximación histórica a los problemas del presente: Las herencias de la contrainsurgencia en las políticas de seguridad nacional</li> <li>-Enfoques teóricos de la seguridad y su relevancia para las políticas públicas</li> </ul> </li> <li>2. Actores, causas y manifestaciones de la inseguridad en la región <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de un diagnóstico de los fenómenos que producen inseguridad, sus actores y sus causas.</li> <li>-El problema de la invisibilización</li> <li>-La estigmatización de ciertos grupos sociales y prácticas (específicamente, jóvenes)</li> </ul> </li> <li>3. Derechos Humanos, impunidad y acceso a la justicia: Problemas y perspectivas para una agenda progresista <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expresiones de la impunidad y reacciones sociales</li> <li>- Estrategias para construir legalidad (desde arriba y abajo): Fortalecimiento institucional, derechos humanos y participación ciudadana</li> <li>- Sistemas alternativos de justicia (buenas prácticas internacionales, reparación del daño, sistemas de justicia indígena (dependiendo del perfil de AC)</li> </ul> </li> <li>4. ¿Mano dura vs. “garantismo extremo”? Argumentos para enfrentar un dilema equivocado <ul style="list-style-type: none"> <li>-Argumentos a favor y en contra de la mano dura y del garantismo</li> <li>- ¿Qué quiere decir “garantismo”? Derechos humanos en las políticas de seguridad (un lujo, un mal necesario, un componente imprescindible para romper espirales de violencia)</li> </ul> </li> <li>5. Hacia una agenda de seguridad democrática (Aplicación práctica) <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación de un programa gubernamental de seguridad o de una institución</li> </ul> </li> </ol>	<p>Allan Valdivia AC – 2005 (ACM)</p> <p>Félix Contreras (DM)</p>	<b>10 y 11 de octubre 2015</b>
----	-----------------------------	--	---	--------------------------------

		<ul style="list-style-type: none"><li>- -Diseño de una agenda nacional o municipal de seguridad democrática y progresista que toma en cuenta el enfoque de género y la sensibilidad intercultural</li></ul>		
--	--	---	--	--

	<b><i>Módulo de Graduación (I)</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación del programa final AC</li> <li>2. Perfil Motivacional (II)</li> <li>3. Presentación y debate de trabajos de los AC</li> </ol>	<i>Nehemías López (CNP)</i> Equipo de apoyo AC	<b>24 de octubre</b>
	<b><i>Módulo de Graduación( II)</i></b>	Evento de Clausura (Entrega de Certificados)	<i>Nehemías López (CNP)</i> Equipo de apoyo AC	<b>14 de noviembre</b>

## **Anexo 5. Entrevista al coordinador de proyectos “Agentes de Cambio”**

1. En cuantas ediciones del proyecto ha participado
2. Considera que los jóvenes que logran entrar al proyecto reúnen las características deseadas
3. Considera que el proyecto ha cumplido con los objetivos propuestos
4. Considera que el proyecto promueve la participación política de los jóvenes
5. El plan de estudio contiene los principales contenidos para cumplir con los objetivos y expectativas del programa
6. ¿Qué aspectos considera que se hubieran llevado a cabo de otra manera?